

GRACIELA
CECILIA
ROZAS
CAAMAÑO



**NIVELES DE DESGASTE PROFESIONAL (*BURNOUT*) EN
DOCENTES Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN.**

**NIVELES DE DESGASTE PROFESIONAL
(*BURNOUT*) EN DOCENTES Y ESTRATEGIAS DE
PREVENCIÓN.**

**EL CASO DE LAS FACULTADES DE SALUD,
EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
(CHILE)**

TESIS DOCTORAL-2015

GRACIELA CECILIA ROZAS CAAMAÑO

DIRECTORES

DR. JUAN CARLOS TÓJAR HURTADO

DR. JOSÉ SERRANO ANGULO

**TESIS
DOCTORAL
2015**

Universidad de Málaga
Doctorado: Investigación e Innovación Educativa
Candidata a Doctor: Graciela Rozas Caamaño

NIVELES DE DESGASTE PROFESIONAL (*BURNOUT*) EN DOCENTES Y ESTRATEGIAS DE
PREVENCION.
EL CASO DE LAS FACULTADES DE SALUD, EDUCACION Y CIENCIAS SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
(CHILE)



Publicaciones y
Divulgación Científica

AUTOR: Graciela Cecilia Rozas Caamaño

 <http://orcid.org/0000-0002-3326-143X>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

Dr. D. Juan Carlos Tójar Hurtado, Catedrático de Universidad, y el Dr. José Serrano Angulo, Profesor Titular de Universidad ambos del Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, Directores de la presente investigación para aspirar al Grado de Doctor de D^a. Graciela Cecilia Rozas Caamaño

CERTIFICAN

Que la tesis: NIVELES DE DESGASTE PROFESIONAL (BURNOUT) EN DOCENTES Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN. EL CASO DE LAS FACULTADES DE SALUD, EDUCACION Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, realizada por D^a. Graciela Cecilia Rozas Caamaño, reúne las condiciones científicas y académicas para su presentación.

Málaga 11 de noviembre de 2015

Fdo: Juan Carlos Tójar Hurtado

Fdo: José Serrano Angulo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a través de este trabajo a todas aquellas personas que participaron en él, a quienes entregaron su percepción y vivencia acerca del desgaste profesional. Gracias por su experiencia y su confianza.

Agradezco a mis profesores guías, Dr. Juan Carlos Tójar Hurtado y al Dr. José Serrano Angulo, por su espera tranquila, confiada y por sus consejos profesionales.

Agradezco también al Dr. Alfredo Espinoza García, por su desinteresada ayuda, en la reflexión y discusión de los resultados de esta investigación.

Agradezco a mis padres, por otorgarme su ayuda y apoyo.

Especialmente agradezco, a mi esposo y a mis tres hijas, su paciencia, su compañía, todo su apoyo y la alegría que día a día, le dan a mi vida.

Gracias.

INDICE

Capítulo 1: INTRODUCCION.....	11
Capítulo 2: FUNDAMENTO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
I. EL SINDROME DE BURNOUT	17
1.1 Aspectos Generales:.....	17
1.2 Manifestaciones Clínicas Del Síndrome De Burnout:	17
1.3 Diagnóstico Diferencial Del Síndrome De Burnout:	19
1.4 Etiología del burnout:	22
1.5 La evaluación del burnout:.....	30
1.6 Factores a considerar en la prevención o intervención frente al Burnout: ..	36
1.7 El Burnout y el Docente:	39
II. CARACTERISTICAS DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	41
2.1 Contexto:	42
2.2 Reseña Histórica de la Universidad	43
2.3 Características Actuales:.....	44
2.4 Características del cuerpo académico:	49
Capítulo 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
I. Tipo de Estudio.....	53
II. Objetivo general.....	53
III. Objetivos específicos:.....	53
IV. ETAPA 1: ESTUDIO CUANTITATIVO.....	54
4.1 Hipótesis	54
4.2 Variables de estudio:.....	54
4.3 Unidad de estudio y descripción de la muestra	57
4.4 Técnica de recolección de datos:	58
4.5 Técnica de análisis de la información:	59
V. ETAPA 2: FASE CUALITATIVA:.....	60
5.1 Muestra:	61
5.2 Técnicas de recolección de datos:	61

5.3 Técnica de análisis de datos:.....	61
VI. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:	62
Capítulo 4: RESULTADOS FASE CUANTITATIVA.....	65
I. Análisis descriptivo.....	65
II. Análisis comparativo:	70
2.1 Subdimensiones del burnout y variable facultad.....	71
2.2 Subdimensiones del burnout y variable sexo	73
2.3 Subdimensiones del burnout y variable edad.....	75
2.4 Subdimensiones del burnout y variable años de profesión	77
2.5 Subdimensiones del burnout y variable años en la Institución.....	79
2.6 Subdimensiones del burnout y variable Estado Civil.....	81
2.7 Subdimensiones del burnout y variable Jornada laboral.....	82
2.8 Subdimensiones del burnout y variable Rango de ingreso mensual	83
Capítulo 5: RESULTADOS DE FASE CUALITATIVA	85
I. ELEMENTOS DE PREVENCIÓN FRENTE AL BURNOUT:.....	85
1.1 Factores protectores personales:	87
1.2 Factores protectores psicosociales:	90
1.3 Factores protectores de la Institución:	96
1.4 Mecanismos Protectores:	98
II. ELEMENTOS QUE SE PODRÍAN REALIZAR PARA PREVENIR EL DESGASTE PROFESIONAL.....	103
2.1 Mejorar organización de la institución:	103
2.2 Necesidad de Invertir en Recursos:.....	115
2.3 Aumentar beneficios:	120
2.4 Mejorar infraestructura:	124
2.5 Incluir el autocuidado en la Institución:.....	126
Capítulo 6: CONCLUSIONES.....	129
Capítulo 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de las influencias multisistémicas sobre el profesional.	28
Figura 2 Número de docentes de acuerdo con su jornada de contrato.....	57
Figura 3 Porcentaje de sujetos de la muestra de acuerdo a su ingreso mensual	58
Figura 4: Niveles de burnout en Docentes UST	65
Figura 5: Desgaste profesional por fuente de tensión en docentes UST.....	66
Figura 6: Niveles de insatisfacción laboral en docentes UST	66
Figura 7: Niveles de agotamiento emocional en docentes UST	67
Figura 8: Niveles de degradación de la competencia profesional en docentes UST.....	67
Figura 9: Niveles de degradación de la autoimagen en docentes UST	68
Figura 10: Niveles de dificultad en relaciones interpersonales en docentes UST	68
Figura 11: Niveles de trastornos físicos asociados al burnout en docentes UST	69
Figura 12: Niveles de trastornos conductuales asociados al burnout en docentes UST	69
Figura 13: Rangos Promedios de Trastornos Conductuales según Facultad	71
Figura 14: Rangos Promedios Trastornos Físicos según Sexo	73
Figura 15: Rangos Promedios Trastornos Físicos según Edad.....	75
Figura 16: Niveles de Insatisfacción laboral según años de profesión	79
Figura 17: Diagrama general de la codificación axial de los elementos de prevención (factores protectores) frente al burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.	86

Figura 18: Diagrama de los factores protectores personales frente al burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.....	89
Figura 19: Codificación axial del factor protector psicosocial frente al burnout: “Percepción positiva del equipo de trabajo”.....	93
Figura 20: Codificación axial del factor protector psicosocial frente al burnout: “Características de la autoridad”.	96
Figura 21: Codificación axial del factores protectores de la institución frente al burnout: elementos instrumentales, considerado por docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás	98
Figura 22: Codificación selectiva de los mecanismo protectores frente al desgaste profesional en docentes de las facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás	99
Figura 23: Diagrama general de la codificación axial de los elementos que se podrían realizar para prevenir el burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.	103
Figura 24: Diagrama general de la codificación axial del elemento: mejorar organización de la institución como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.	114
Figura 25: Diagrama general de la codificación axial del elemento: necesidad de invertir en recursos, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.	119
Figura 26: Diagrama general de la codificación axial del elemento: aumentar beneficios, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.....	123
Figura 27: Diagrama general de la codificación axial del elemento: Mejorar infraestructura, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.....	125
Figura 28: Diagrama general de la codificación axial del elemento: incluir el autocuidado en la institución, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.....	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos de evaluación del burnout. Décadas 80 y 90.....	31
Tabla 2: Categorías del burnout, ítems asociados y rangos de puntajes	36
Tabla 3: Indicadores globales del SEST, a abril de 2013 (UST, 2014)	43
Tabla 4: Estadísticas generales de las carreras de pregrado y programas de postgrado	45
Tabla 5: Estadísticas generales del cuerpo académico	45
Tabla 6: Estadísticas generales UST al año 2013 (UST, 2014).....	46
Tabla 7: Distribución de las facultades estudiadas en las distintas sedes a nivel nacional (UST, 2014)	47
Tabla 8: Evolución de las estadísticas generales	50
Tabla 9 : Número de docentes contratados en las Facultades de educación, Ciencias Sociales y Salud, en los años 2013 y 2014.....	51
Tabla 10: Pruebas de normalidad	70
Tabla 11: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Facultad”	71
Tabla 12: Distribución de docentes por Facultad, considerando los Niveles de la subdimensión trastronos conductuales del burnout	72
Tabla 13: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Facultad.....	72
Tabla 14: Prueba de U de Mann Whitney para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Sexo”	73

Tabla 15: Distribución de docentes por sexo, considerando los Niveles de la subdimensión trastornos físicos del burnout	74
Tabla 16: Prueba T de muestras independientes de la subdimensión Insatisfacción laboral y la variable Facultad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Edad”	75
Tabla 18: Distribución de docentes por sexo, considerando los Niveles de la subdimensión trastornos físicos del burnout	76
Tabla 19: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Edad	76
Tabla 20: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable años de profesión	77
Tabla 21: Rangos promedios de los niveles de las subdimensiones del Burnout según Años de Profesión.....	77
Tabla 22: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable años de profesión.....	78
Tabla 23: Descriptivos de la subdimensión Insatisfacción laboral del burnout según años de profesión.....	78
Tabla 24: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable años en la institución.....	79
Tabla 25: Rangos promedios de los niveles de las subdimensiones del Burnout según Años en la Institución.....	80
Tabla 26: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable años en la institución.....	80
Tabla 27: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Estado Civil”	81
Tabla 28: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Estado Civil.....	81
Tabla 29 Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Jornada Laboral”	82
Tabla 30: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Jornada laboral	82

Tabla 31 Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable Rango de ingreso mensual .83

Tabla 32: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Jornada laboral83

Capítulo 1: INTRODUCCION

El desarrollo histórico del concepto de burnout se encuentra asociado, en sus inicios, a descripciones clínicas del fenómeno, las que surgieron a partir de una realidad práctica del trabajo asistencial. Posteriormente, una vez superados tales inicios pragmáticos de la descripción del concepto, fue posible el surgimiento y sistematización así como su investigación y evaluación del fenómeno, contribuyendo al desarrollo conceptual del “síndrome de burnout” (Arellanos y Navarrete, 1999).

El concepto de burnout surge en una primera fase, desde una estructura alejada del ámbito académico. En esta fase pionera, las aproximaciones teóricas eran poco claras y difusas formando parte del vocabulario popular que aludía a una metáfora de *quemarse o fundirse*, planteando que la persona en este punto culminante no podría volver atrás. El termino burnout, por lo tanto, surge de comentarios en la calle y es popularizado a través de los diversos medios de publicidad (Maslach, 1993).

En una segunda fase, el burnout pasa a ser definido y acuñado por Freudenberger en 1974, quien plantea, a partir de sus observaciones clínicas que este fenómeno sería un riesgo para el personal de salud especializado, definiéndolo como “un estado de fatiga y frustración provocado por un estilo de vida o de relación que no produjo el premio esperado” (Freudenberger, en Wessels, 1989 p.13). Paralelamente, la investigadora Christine Maslach (1976) comienza a observar este síndrome en abogados y asistentes sociales, tratando de comprender cómo las personas, en estados de estrés realizaban su trabajo. Buscaba comprender aquellas estrategias cognitivas, creencias y autodefensas relacionadas con la identidad profesional y su enfrentamiento en el trabajo. (Freudenberger, en Wessels, 1989 p.16; Maslach, 1993). A partir de estos estudios empieza a surgir interés a nivel empírico y académico por esta temática, entrando en 1980 en una fase empírica, durante la cual se realizaron diversos estudios en Norteamérica, principalmente.

La conceptualización del término burnout, ha sido descrita como una labor difícil y problemática por parte de diversos autores, dadas las dificultades presentadas a la hora de aunar criterios y precisar los factores representativos de éste. El concepto se ha usado en sentido extenso a través de la bibliografía, ya sea para definirlo, criticarlo, asemejarlo a otros cuadros o estados y aplicarlo a variados tipos de grupos sociales. (Arellano y Navarrete, 1999).

En la bibliografía referente al tema, se critica constantemente la falta de seriedad científica con que se ha estudiado el concepto. Las metodologías aplicadas en muchos casos han sido inadecuadas e incompletas y sobre la base de teorías e instrumentos no claramente definidos. Dado este panorama, se aprecia una diversidad de definiciones del concepto, en las cuales se pone énfasis a los síntomas, etiología, grupos de riesgo y a las eventuales consecuencias. No obstante lo anterior, existen también esfuerzos por identificar aquellos elementos substanciales que definen el concepto.

Farber (1991), plantea que un elemento esencial y común del concepto de burnout, es el hecho de aplicarse sólo a trabajadores de servicios de ayuda, a aquellos que se utilizan a sí mismos como herramienta en el trabajo con otros.

Otro aspecto esencial y común en las definiciones de burnout se relaciona con el concepto de “inconsecuencia”, la cual es percibida por los profesionales cuando sus esfuerzos por ayudar a otros han sido ineficaces, dada la falta de retroalimentación por parte de los sistemas asistenciales (Farber, 1991). Koeske y Kelly (1995) plantean como elemento esencial del burnout, el concepto de “sobreimplicación”; el cual acelera el desarrollo de éste síndrome, y a su vez, causa consecuencias negativas tales como sentido de fracaso, deterioro de la salud mental y deseos de abandono del trabajo, entre otras.

El burnout o fundimiento, se entiende como un cansancio físico y emocional, que involucra el desarrollo de una desvalorización del auto-concepto y el surgimiento de actitudes negativas hacia el trabajo, así como también, pérdida de preocupación y emoción hacia los clientes. Es una condición que se presenta, fundamentalmente en personas que trabajan en áreas de ayuda y que viven en contacto directo y continuo con personas necesitadas de apoyo. (Maslach, 1982). La literatura, incluso ha mostrado que existe una relación entre burnout y trastornos psicopatológicos como ansiedad y depresión que inciden en las bajas laborales (Moriani y Herruzco, 2005).

Los estudios relacionados a salud en docentes, salud mental y bienestar emocional de profesores, tienen una historia de más de treinta años en otras partes del mundo (Travers y Cooper, 1996; Martínez, 2001; Esteve 2006; Cornejo y Quiñónez 2007).

El desarrollo de las investigaciones en relación al síndrome de burnout, se han centrado en profesionales de la salud (Hoeksma, 1993; Mc Eastburg, 1994; Pradhan y Misra, 1995; Plante, y Bouchard, 1995; Predhan, 1995; Marek, Folkard, 1996; Palsson y Helberg, 1996; Farber, 1996;

Vanderberg, y Halfens, 1997), en profesionales del área de la Educación (Farber, 1991; Farber, 1996; PSISA, 1998; Manassero, *et al.* 2000), y en el área de las ciencias sociales (Farber, 1996).

Destacan los estudios cuantitativos sobre “estrés” y “burnout” en docentes y la amplia gama de descripciones sobre “malestar docente” y sufrimiento psíquico en el profesorado (Esteve, 1987; Martínez, 2001; Valdivia, *et al* 2003; UNESCO 2005; Guerrero, 2005; Parra, 2007). Los estudios cuantitativos sobre estrés y burnout en docentes suelen mostrar elevados niveles de agotamiento emocional en esta población (Cornejo, 2008).

En Chile las investigaciones al respecto se han dirigido preferentemente al área de la salud (Esparza, *et al*, 1995; Figueroa y Gutiérrez, 1997; Arellanos y Navarrete, 1999. Rozas, 2000) y de la educación, en los niveles primarios y secundario. Existen escasos estudios con respecto a la educación terciaria en Chile (Viloria Paredes, 2002; Quaas, 2006; Buzzeti, 2005), en los cuales se diagnostica el burnout y se enfoca además a las técnicas de afrontamiento que se deben utilizar en esta problemática.

Una de las razones para estudiar a los profesores universitarios, es que en relación al burnout ha sido un grupo tradicionalmente ignorado, ya que la mayoría de las investigaciones en enseñanza se han centrado en profesores de escuela primaria (Ponce, 2002, Kokkinos, 2007; Moreno, Arcenillas, Morante y Garrosa, 2005) y en profesores de escuela secundaria (Capel, 1987; Leu *et al*, 2005). Pocas investigaciones se han centrado en profesores universitarios (Blix, Creuse, Mitchell y Blix, 1994; Lackritz, 2004; Quaas, 2006, Otero-López, Santiago y Castro, 2008; Saldes, 2007).

Algunos autores (Manassero, García, Alonso, Ferrer, Ramis, y Gili, 2000) plantean que el burnout en la enseñanza es un proceso que surge como una respuesta generada directamente por la acción de los estresores laborales, modulada por las distintas formas de apoyo social percibidos por el sujeto y que determina las consecuencias y síntomas a lo largo plazo. De este modo, se puede afirmar que la fuerte incidencia de los estresores organizativos sobre el burnout, puede tener un efecto más intenso en la reducción y eventual evitación del desgaste profesional en la enseñanza. Por su parte, Saldes (2007) realiza una investigación con docentes universitarios que trabajaban en dos universidades privadas de Santiago, estudiando la incidencia del Síndrome de burnout, medido en los factores de cansancio emocional, Realización Personal y Despersonalización a partir del Inventario de burnout (MBI) de Maslach y Jackson. Los resultados indicaron que hubo una relación estadísticamente significativa e

inversamente proporcional entre el factor cansancio emocional y las variables: años de docencia, satisfacción laboral, horas dormidas y edad.

La investigación acerca de la temática del burnout se torna relevante en las áreas de salud, educación y ciencias sociales, porque influye directamente en la calidad del trabajo desarrollado y en el impacto que este tenga en los usuarios de los respectivos sectores profesionales.

Por otro lado, las exigencias actuales impuestas a la educación superior, coloca a los profesionales docentes en una constante sobredemanda de actualización de conocimientos, de técnicas de aprendizaje y de manejo de herramientas administrativas.

Estos aspectos permiten visualizar que el docente universitario de las áreas de salud, educación y ciencias sociales, podría verse enfrentado a una doble demanda dada, por un lado, por su profesión y por otro, por su quehacer como profesor de la educación superior. Es por este motivo que el presente estudio dirigirá su objetivo a este espacio laboral.

Para poder contextualizar y focalizar la presente investigación, se hace necesario señalar además, que en Chile, las Universidades se dividen en dos grandes grupos, las Universidades del Consejo de Rectores y las Universidades Privadas. Las primeras son instituciones de tradición universitaria, de reconocido liderazgo y legitimidad nacional, con aportes estatales más directos. Por su parte, las Universidades privadas, contemplan todo el universo de instituciones que siendo autónomas, presentan políticas propias de administración, de generar planes curriculares a nivel de pre-grado y postgrado, y cuyo financiamiento es principalmente privado. En términos estadísticos, al año 2007 existían 25 universidades del consejo de rectores y 36 universidades privadas. Las primeras tenían un total de 66 sedes a lo largo del país y las segundas, presentaban un total de 187 sedes. (Secretaría General del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, 2009)

La Universidad Santo Tomás es una Universidad privada del sistema de Educación Superior Chileno, creada en 1988. Se trata de una institución acreditada, que cuenta con 14 sedes y aproximadamente 20000 alumnos. Las sedes de la Universidad Santo Tomás -presentes en Arica, Iquique, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Talca, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno y Puerto Montt- cuentan con más de 100000 metros cuadrados construidos y 29 carreras del área de Administración, Arte, Comunicación y Diseño, Derecho, Educación, Medicina Veterinaria, Recursos Naturales, Ciencias Sociales y Salud.

La presente investigación se enmarcó en trabajar con las tres Facultades más grandes de la Universidad Santo Tomás: la Facultad de Salud, de Educación y de Ciencias Sociales. Se enfocó por un lado, en buscar describir y comparar, los niveles de burnout de los docentes contratados de estas tres facultades y por otro, describir los elementos y estrategias de prevención frente al desgaste profesional, de acuerdo a la percepción de los profesores y Directores de Escuela.

Capítulo 2: FUNDAMENTO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

I. EL SINDROME DE BURNOUT

1.1 Aspectos Generales:

En la década de los 90, el término burnout logra sólidos fundamentos teóricos -científicos y las investigaciones comienzan a extrapolarse de los países desarrollados a Latinoamérica, quienes interesados por la idea de salud desde una perspectiva biopsicosocial, ven en el burnout un riesgo para los equipos de salud y para las profesiones de servicio, especialmente profesores, trabajadores sociales y psicólogos.

En relación al frecuente y erróneo uso del término en su aplicación cotidiana, y a la falta de claridad y consenso respecto al burnout, el concepto ha sido fuertemente criticado. Como dice Farber (1991), para muchos el concepto de burnout es una explicación conveniente del malestar individual o falta de voluntad.

Para la presente investigación, se tendrá como referencia la definición conceptual estructurada por Maslach, que considera el burnout como “un síndrome resultante de un estado prolongado de estrés laboral, que afecta a personas cuya profesión implica una relación con otros, en la cual el apoyo y la ayuda ante los problemas, es el eje central del trabajo. Este síndrome abarca principalmente síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y sensación de reducido logro personal. Se acompaña de aspectos tales como trastornos físicos, conductuales y problemas en relaciones interpersonales. Además de estos aspectos individuales, este síndrome se asocia con elementos laborales y organizacionales, tales como la presencia de fuentes de tensión en el trabajo e insatisfacción laboral” (Maslach, 1991; p. 9)

1.2 Manifestaciones clínicas del síndrome de burnout:

El curso del síndrome, ha sido descrito por la mayoría de los autores como un proceso paulatino y creciente, que atravesarían distintas etapas, aun cuando existen discrepancias respecto a cuales serían estas. (PSISA, 1997).

Cherniss en 1980 (en Esparza *et al*, 1995), reconoce tres estados de evolución en el síndrome de burnout. El primero correspondería a un Estado de Estrés producto de las potenciales fuentes de burnout,

tanto personales, interpersonales y organizacionales. El segundo estado sería de Esfuerzo, el cual incorpora aspectos psicológicos, somáticos y conductuales, como reacción para la adaptación. Finalmente, sobreviene el estado de conducta defensiva, referida a los efectos perjudiciales del burnout, caracterizado por cambios en la actitud y en la conducta; pérdida de la capacidad empática y distanciamiento.

Maslach (1993), plantea que el síndrome de burnout considera tres etapas básicas, que ella denomina dimensiones. La primera, se refiere al Agotamiento Emocional (AE), el cual es descrito como la pérdida de interés o sentimientos de estar sobrepasado por el trabajo. En ésta dimensión, los aspectos psicológicos son los centrales, aunque podrían estar presentes aspectos físicos.

La segunda dimensión, es llamada la Despersonalización (DP), entendida como la carencia de preocupación o la negativa e inapropiada actitud hacia los demás. Los síntomas son más regulares, prologados y más difíciles de erradicar.

La tercera dimensión, se relaciona con el Logro Personal (LP), que considera los sentimientos negativos de competencia y éxito en el trabajo con personas, manifestándose estados de ánimo negativos; insatisfacción en el trabajo; dificultades en las relaciones familiares, laborales, y de amistad; también se observan problemas como insomnio e incluso la ingesta de alcohol o drogas. Este es el nivel del "burnout terminal", el cual Maslach considera como poco frecuente y lo describe como el "asco total, la persona se encuentra amargada hacia el mundo y hacia ella misma, la vida le parece estar fuera de control, se tiene poca concentración y poca habilidad de manejar las emociones." (Schaufeli, Maslach y Marek, 1993, p. 24).

Golembiewski y colaboradores (en Esparza *et al*, 1995), asignaron diferentes prioridades a los tres elementos constitutivos del burnout, señalados por Maslach, e indicaron que la Despersonalización por lo general es de menor frecuencia en las personas que presentan el síndrome. En cambio, la sensación de falta de Logro personal se observaba con mayor claridad y para ellos, constituía el eje central del síndrome de burnout, la dimensión del Cansancio Emocional. En este contexto, plantearon que el síndrome presentaría una evolución en términos de gravedad, de modo que, en su inicio se apreciaría la Despersonalización, posteriormente aparecería un descenso en el Sentimiento de Realización Personal, y finalmente se desarrollaría un profundo Cansancio Emocional.

Aguilera en 1993 (en Arellanos y Navarrete, 1999), plantea tres tipos de indicadores que pueden ser reconocidos en el Síndrome de burnout:

- a. Indicadores físicos: Fatiga y agotamiento, jaquecas, problemas gastrointestinales, respiratorios, pérdida del apetito, cambios de peso, insomnio, propensión a dormir por más tiempo, y mayor presencia de resfríos comunes.
- b. Indicadores emocionales: Sentimientos de depresión, irritabilidad y suspicacia, disminución de autoestima, sensación de pérdida de control en el trabajo, percepción de falta de poder y de apreciación, y baja satisfacción laboral. Existe además, negativismo y pesimismo en relación al futuro laboral.
- c. Indicadores Conductuales: Ausentismo laboral, baja en la productividad, irritabilidad con pacientes y compañeros de trabajo, actitud de omnipotencia, aislamiento en el trabajo, pesadillas relacionadas con el trabajo, cambio de relaciones con seres significativos, inactividad e indiferencia.

1.3 Diagnóstico diferencial del síndrome de burnout:

A medida que las investigaciones han contribuido con mayor información respecto del tema, mayor ha sido también la confusión existente, tanto en lo referente a la naturaleza misma del síndrome burnout, como la diferencia entre éste y otros conceptos relacionados. (Arellanos y Navarrete, 1999).

Entre los cuadros que se confunden habitualmente con el síndrome de burnout, se encuentran: Estrés, depresión, Tedio, Insatisfacción Laboral, Alienación y Desmoralización.

1.3.1 Burnout y estrés:

El estrés es entendido por Selye (en Grosh y Olsen, 1994 y en Farber, 1991) como el resultado de cualquier demanda del cuerpo, sea de efecto mental o somático. El autor enfatiza que los recursos fisiológicos se aprecian después de una exposición prologada; en tanto el burnout es un proceso que afecta lo fisiológico, la conducta y lo psicológico, con una instalación crónica en el tiempo, estando circunscrito especialmente, al ámbito de las demandas de ayuda hacia otros. Selye, propuso la teoría de fases del estrés al que denominó “Síndrome de Adaptación General”, cuyas fases son: Reacción de

alarma, Resistencia y Agotamiento. En ésta última fase, los efectos acumulativos del nocivo estrés, son demasiados severos y no permiten la adaptación. Serían éstos los síntomas que se advierten como similares al síndrome de burnout. (Farber, 1991).

Actualmente las diferencias entre Estrés y síndrome de burnout se distinguen con facilidad pues el primero es un proceso psicológico que conlleva efectos positivos y negativos, mientras que el burnout sólo hace referencia a efectos negativos para el sujeto y su entorno. Es evidente que el estrés general se puede experimentar en todos los ámbitos posibles de la vida y actividad del ser humano a diferencia del burnout, que como la mayoría de los autores estiman, es un síndrome exclusivo del contexto laboral (Martínez, 2010).

Farber (1991) postula que el estrés per se, puede tener efectos positivos y negativos, entendiéndolo como una necesaria adaptación del sujeto ante las demandas del medio. Sin embargo, cuando éste adquiere las características de ser una experiencia negativa, dado que las demandas aumentan y los recursos personales para la repuesta disminuyen, se puede generar un estado de burnout.

Por otro lado, Brill (en Maslach, 1993) plantea que el estrés es una tensión temporal que lleva a un agotamiento de las reservas mentales y físicas, diferenciándose del burnout en que éste último sería un déficit en la adaptación a situaciones de alta exigencias acompañadas de un estado crónico.

En relación al estrés agudo, Eden (en Westman y Eden, 1997), menciona que el estrés agudo, por definición, es efímero y de efectos periféricos, por lo que la esencia en este cuadro, no formaría parte de la definición de burnout, el cual tiene un carácter progresivo.

También ha existido polémica entre el concepto de burnout y el concepto de estrés laboral. La relación entre ambos consistiría en que un prolongado y creciente estado de estrés laboral, en trabajadores de servicios humanos, podría llevar al burnout (Farber, 1991).

Esparza, *et al* (1995), postulan que la diferencia entre ambos conceptos, radica en que el burnout en esencia, ocurre en trabajos de servicios humanos o asistencia personal, y el estrés laboral puede ocurrir en variados ámbitos laborales, por lo tanto más que diferenciarlo del estrés, hay que considerarlo como una fase final del estrés laboral específico de las profesiones de ayuda.

1.3.2 Burnout y depresión:

En relación a las diferencias entre ambos conceptos, existen diversas definiciones que asemejan el concepto de burnout al de Depresión, principalmente en lo que respecta a sentimientos de desesperanza, vacío, tristeza, quejas psicosomáticas y trastornos neurovegetativos.

Según Freudenberger (en Maslach, 1993), afirma que la depresión está generalmente acompañada de culpa, mientras que el burnout ocurre en un contexto de enojo y rabia. Considera el autor, que el burnout, en sus inicios se observaría en un ámbito laboral específico de ayuda, en tanto que la depresión real, estaría afectando todas las áreas de la persona en forma generalizada. Maslach (1993), plantea que el burnout es diferente a la depresión clínica, ya que de acuerdo al DSM-III R, la depresión sería un estado psicológico de pérdida de interés y placer expansivo a todas las actividades del individuo, en tanto que en el burnout la persona tiene áreas adaptadas de funcionamiento.

1.3.3 Burnout y tensión:

Ayala Pines (en Schaufeli, Maslach y Marek, 1993) hace una distinción entre burnout y tensión, considerando que todas las personas están propensas a experimentar tensión. En contraste, el burnout es un síndrome, principalmente, focalizado a profesionales que tengan altos ideales y motivación. De la misma forma, la autora indica que la tensión es uno de los tantos síntomas que presenta el burnout.

1.3.4 Burnout y alienación:

De acuerdo a algunos autores, el pre-requisito para el burnout deriva de la significación existencial del trabajo. Durkheim, (en Schaufeli, Maslach y Merek, 1993), indicó que la alienación podría describirse como un estado de anomia que surge cuando los individuos experimentan la falta o pérdida de normas sociales aceptables que le permitan guiar sus conductas y valores; Mientras que el burnout, estaría solo focalizado a nivel laboral (Schaufeli, *et al*; 1993).

Las personas que presenten burnout, frecuentemente sentirán alienación y no sabrán qué se inició primero. Alienación es en general, una experiencia que puede ocurrir en personas que nunca han tenido expectativas por su trabajo. El burnout en cambio, frecuentemente ocurre en personas que se interesan por su trabajo y presentan altas expectativas en relación a su capacidad de ayudar. (Schaufeli, *et al*, 1993).

1.4 Etiología del burnout:

La literatura sugiere varias hipótesis acerca de las causas del burnout. La primera indica que existen aspectos intrapsíquicos o de la personalidad de los profesionales que produce una propensión hacia el burnout, posición que es compartida principalmente por la corriente de la psiquiatría tradicional, donde el mayor aporte lo entregó Freudenberg. Existe una segunda posición la cual concibe el burnout desde una perspectiva existencial, rescatando postulados de las teorías humanistas, siendo su principal exponente Pines, Ayala (Schaufeli, Maslach y Marek, 1993). La tercera hipótesis, aporta una perspectiva multidimensional del problema, que ofrece una mirada más bien psicosocial, siendo la principal exponente Christine Maslach. (Grosch y Olsen, 1994; Schaufeli, Maslach, y Marek, 1993).

1.4.1 La contribución intrapsíquica al concepto de Burnout:

Freudenberg en los años setenta, define burnout como “un estado de fatiga o frustración provocado por la devoción a una causa, estilo de vida o relaciones que no produjeron la respuesta esperada”. (Freudenberg, en Wessels, 1989. p. 11). Enfatiza dos aspectos relevantes del burnout. El primero de ellos, se refiere a que este síndrome no trata solamente de un agotamiento por exceso de trabajo o cansancio, sino que más bien, es una “corrosión del espíritu”, que involucra una pérdida de fe en la capacidad de ayudar. El segundo aspecto, se refiere, a que si bien es cierto, puede ocurrir en diversos campos profesionales, presenta mayor prevalencia en las profesiones relacionadas con la ayuda. Es un estado de fatiga y de desilusión frente al trabajo con personas, generalmente se presenta en profesionales con altos ideales y compromiso, que al poco andar, presentan desilusión o cinismo.

Desde el enfoque de Freudenberg, el burnout posee características en distintos niveles. En el ámbito fisiológico se observa fatiga, irritabilidad, perturbación gastrointestinal, dolor de cabeza, dolor de espalda, baja de peso e insomnio. A nivel comportamental se puede constatar pérdida de entusiasmo, el profesional empieza a llegar tarde al trabajo, trabaja largas horas con pequeños logros, presenta baja tolerancia a la frustración, rigidez y dificultad en la toma de decisiones. En el ámbito psicológico se aprecia, depresión, sensación de vacío, autoconcepto negativo, actitud negativa hacia el trabajo, sentimientos de culpa o de omnipotencia. Otros síntomas pueden estar ligados a una dependencia creciente del alcohol, drogas u otros medios para anestesiarse y aliviar el dolor diario de esta “corrosión espiritual”. No todos los profesionales que están experimentando burnout sufren todos estos síntomas, pero si alguna combinación de síntomas es evidente (Freudenberg, en Wessels, 1989 p.13).

Freudenberger (1989) fue uno de los primeros en identificar algunos factores intrapsíquicos de personalidad, frente al burnout. Él sugiere que personas sobrededicadas, con un excesivo compromiso laboral, son más propensos al burnout. Indica que la sobrededicación resulta de un alto nivel de idealismo y de altas expectativas. Señala que se trata de personas cuyo compromiso laboral es alto porque usan su trabajo como un sustituto de su vida social. Del mismo modo, indica que los profesionales que presentan burnout tienden a ser perfeccionistas, compulsivos y orientados al logro, con una seria dificultad para comunicar sus necesidades a otros significativos. La existencia de variables de personalidad como un alto idealismo, una alta expectativa, el miedo al éxito, la personalidad tipo A, orientan hacia éste síndrome.

Por otro lado, la literatura señala que la apreciación cognitiva de amenaza desde el ámbito laboral, juega un papel central en la presencia de burnout. Farber, (1983) indica que el burnout puede producirse por la tensión exacerbada que provoca la percepción individual y la apreciación cognoscitiva de amenaza, un trabajo se percibirá menos tenso si aún trabajando horas extras uno se siente valorado y adecuadamente premiado.

De la misma forma, las investigaciones señalan que la persona que se siente involucrada activa y creativamente en el trabajo, se siente mejor consigo misma y tiende a no presentar burnout. Sin embargo, las expectativas internas pueden también jugar un rol importante en el sentimiento de éxito, en este sentido, expectativas realistas y alcanzables pueden disminuir la prevalencia del burnout. (Pines y Aronson, 1988).

Desde una perspectiva psicoanalítica (Allan, 1979; en Grosch y Olsen, 1994), cuando las expectativas de éxito, están vinculadas a conflictos inconscientes, la elección profesional y de carrera puede constituirse en una “ruina neurótica”. Desde esta perspectiva el éxito sería supuestamente una desilusión no resuelta de la niñez, que podría estar relacionada con rivalidades fraternas o bien, podría representar una victoria edípica prohibida. Así, el burnout, lejos de ser una cuestión de trabajar demasiado, se ve estrechamente relacionado con la sensación de éxito y su significado inconsciente.

Suran y Sheridan (1985) indican que el burnout también puede comprenderse a partir de las tensiones que deben resolverse en el desarrollo profesional. Basándose en la teoría del desarrollo de Erik Erikson, proponen cuatro fases del desarrollo profesional. La primera de ella es denominada “la identidad v/s la confusión de rol”, etapa en la cual el profesional manifiesta un gran nivel de energía, identificándose

plenamente con su trabajo y confundiéndose con los límites de su ejercicio. La segunda, considera el conflicto entre la competencia v/s la insuficiencia, en la cual el profesional estaría en un estado ambivalente entre un gran entusiasmo por ejercer la labor y, a su vez, una pérdida de esperanza en la posibilidad de ayudar. La tercera etapa, llamada “la productividad v/s el estancamiento”, considera los sentimientos de frustración del profesional por la falta de éxito. Finalmente, la cuarta etapa, considera el conflicto entre la dedicación y la desilusión, en la cual, el profesional podría enfrentar la situación estresante en forma de una esperanza renovada o con una apatía aparente. En este marco conceptual, el burnout sería el resultado de conflictos no resueltos y de tareas no dominadas por el profesional en estas fases del desarrollo profesional.

Otro factor de la personalidad que incide en el burnout, es la dificultad que presenta el profesional para soportar la falta de apreciación expresada por los clientes, frente a su trabajo y a su persona, a lo que se ha denominado “atención no recíproca del cliente” y que es parte de la relación asistencial (Rerkowitz, 1987; en Grosh y Olsen, 1994). De este modo, Grosch (1994), indica que estos profesionales prestan su ayuda, principalmente, para ganar gratitud. Las personas con una alta necesidad de ser admirada o las personas que dependen de alabanza externa, por lo general comienzan a orientar su ayuda terapéutica intentando dar en el gusto a su cliente, más que en reconocer las necesidades de los pacientes y su proceso de tratamiento. Algunos profesionales comienzan a ejercer la clínica con expectativas irreales frente a la necesidad de curar a las personas, frente a las condiciones de trabajo, en relación al equipo de personas con quien trabaja, frente a los roles que tomaran y en relación al desarrollo de los pacientes. Las altas expectativas que el profesional tiene respecto al paciente, no sólo interfiere con el proceso de terapéutico sino que también conduce al burnout.

Friedman (en Grosch y Olsen, 1994) indica que las altas expectativas del profesional son una función del inconsciente grandioso o de un excesivo narcisismo. Sus hallazgos se centraron, en una investigación con psiquiatras, en la que concluyó que los profesionales, por lo general, presentan una gran necesidad de ayudar y de rescatar a otros, cuando esta necesidad se frustra lo que ocurre realmente, es que se frustran los deseos omnipotentes de los profesionales. La inadecuación emocional del profesional y una autoestima frágil, frecuentemente manifiestan un estilo narcisista que puede incidir de diversas formas en su quehacer laboral y en el burnout. Un profesional narcisista puede ser especialmente vulnerable a clientes hostiles e ingratos, ya que al interpretar la transferencia negativa, trabajará para ganar la gratitud del paciente.

Por otro lado, el profesional que presenta sentimientos de insuficiencia e inseguridad que busca ser estimado por los pacientes, puede tener dificultades con los límites terapéuticos. Aunque generalmente, todo profesional sabe y reconoce la necesidad de tener límites claros y consistentes con los clientes, en ocasiones las necesidades afectivas agobian su buen juicio. Quizás el abuso de límites más extremo ocurre cuando los profesionales se ven involucrados sexualmente con su cliente. En estos casos el profesional puede convencerse de que la atracción es real y mutuamente beneficiosa, donde los procesos de transferencia y contratransferencia son convenientemente ignorados. Estas situaciones no necesariamente hablan de la naturaleza abusiva del profesional, sino que pueden mostrar el vacío emocional del profesional, que puede provenir del proceso de burnout. Así, a pesar del daño psicológico para el paciente que resulta en estos desenlaces y del hecho de que ellos violan todas las normas éticas profesionales, la realidad de estas violaciones es que son también un esfuerzo desafortunado de alimentar las insuficiencias y el vacío del profesional. (Horner, 1993).

Grosh y Olsen (1994) Indican que el problema del narcisismo en el profesional junto a los otros factores intrapsíquicos, ya descritos, predisponen al burnout. Aun cuando el narcisismo y el desarrollo de la autoestima es un problema universal, algunas profesiones frecuentemente se escogen como un intento de satisfacer necesidades inconscientes que no se han resuelto en forma previa.

Grosh y Olsen (1994) basándose en la teoría del desarrollo narcisístico de Heinz Kohut, señalan que los profesionales susceptibles al burnout, describen un desarrollo narcisístico vulnerable. Indican que el trabajo asistencial debería basarse en una expresión madura del propio *self*, más que en el esfuerzo por sostener un yo inseguro y satisfacer las propias necesidades. Las dificultades del desarrollo del *self* pueden ocasionar un tipo de profesional grandioso, que denominaron “Dios complejo”, el cual se convierte en una estrategia defensiva para negar todo intento de los pacientes para mirar el mundo interno del profesional.

1.4.2 El Burnout. Una perspectiva existencial

Esta perspectiva, centra la comprensión del fenómeno del burnout en la necesidad de creer que las cosas que uno hace son significativas, es la manera de enfrentar la angustia que provoca la tragedia básica de enfrentarse a la muerte. Para evitarla y negarla, el hombre necesita sentirse heroico, ser héroe, saber que su vida es significativa. Frankl en 1963, escribe que “el encontrar un significado a la propia vida es la fuerza motivadora primaria en el hombre” (Schaufeli *et al*, 1993. p. 154).

Cuando las personas intentan encontrar un significado a su vida a través del trabajo y fallan, el resultado es el burnout. Así, el fracaso de la demanda existencial, es la causa del burnout, ya que las personas tienen metas muy altas al ingresar a profesiones asistenciales (Pines y Maslach, 1978 en Schaufeli *et al*, 1993). Las investigaciones muestran que cuando los individuos sienten que no han logrado cumplir con sus metas laborales, se perciben incapaces y se vuelven más susceptibles al burnout.

Pines y Aronson (en Schaufelli *et al*, 1993) consideran el burnout como “un estado de agotamiento físico, emocional y mental, causado por el alto compromiso en situaciones afectivas exigentes” (Schaufeli *et al*, 1993 p. 9). Indican que el burnout es el resultado extremo de un proceso, que en sus fases tempranas, se ha caracterizado por un alto compromiso y una alta motivación, generando una desilusión gradual.

Pines (en Schaufeli, Maslach, Marek, 1993) defiende la postura de que los sentimientos de autoeficacia y competencia son importantes para los profesionales, porque éstos les asignan un significado de importancia existencial. Quieren producir un impacto en las personas que trabajan con ellos, quieren que el trabajo represente una diferencia en sus vidas, “si mi trabajo representa una diferencia, yo soy una diferencia” (Pines, 1980 en Schaufeli *et al*, 1993, p. 36); de este modo, los profesionales, identifican el éxito del trabajo como un éxito personal.

Pines, señala además, que tanto la falta de apoyo administrativo como la alta demanda de trabajo asistencial, son factores desencadenantes del burnout. Plantea que los factores organizacionales, pueden impedir que los profesionales usen sus habilidades, produciendo en ellos la sensación de fracaso, privándoles la posibilidad de experimentar un sentido significativo en su trabajo. Finalmente, indica, que las demandas emocionales del trabajo asistencial, permiten considerar la ayuda como importante y significativa. De este modo si los profesionales, se sienten incapaces de ayudar a otros, se desencadenará el burnout. (Pines en Schaufeli, *et al*; 1993. p. 36).

En este sentido, Pines (En Manassero, *et al*, 2000) ha sugerido que un modulador decisivo en la prevención del desgaste profesional es el apoyo social. Este cumpliría seis funciones básicas, en relación al burnout: escucha, apoyo técnico o necesidad de todo trabajador de que se le reconozca su competencia, desafío técnico o reto en el trabajo que motiven a la persona, apoyo emocional, retos emocionales y participación en la realidad social.

1.4.3 La perspectiva psicosocial del síndrome de burnout:

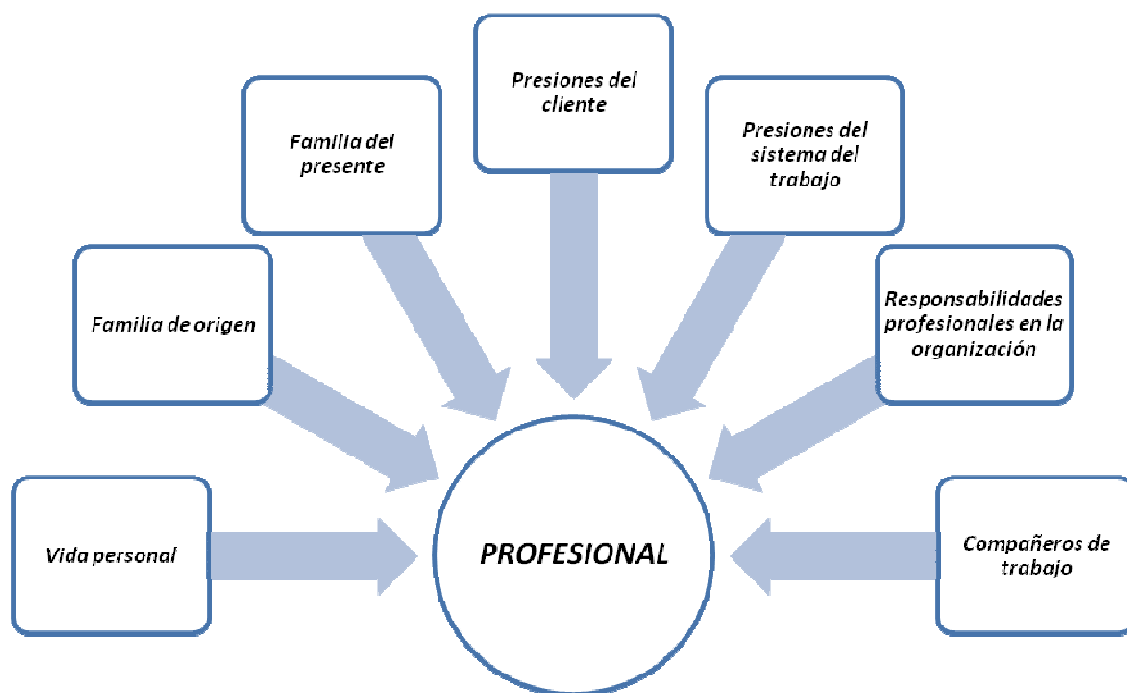
Desde una perspectiva biopsicosocial, Maslach resume los resultados de su trabajo, definiendo al burnout como “un síndrome de cansancio físico y emocional, que involucra el desarrollo de un autoconcepto negativo, actitudes negativas hacia el trabajo y pérdida de preocupación y emoción hacia los clientes” (Maslach, 1982 p.10) Ella enfatiza que el burnout no es una pérdida de creatividad, ni una reacción al aburrimiento, sino más bien, es el cansancio emocional fruto del estrés provocado por el contacto interpersonal.

El modelo causal propuesto por Maslach (1993), plantea la existencia de ciertos estresores y mecanismos mediadores que estarían interrelacionados. Como factores estresores distingue los individuales, los de la interacción y los del sistema. En los factores individuales internos considera las características de personalidad, la capacidad de asertividad y toma de conciencia. Dentro de los factores externos de interacción, incluye la capacidad de responsabilidad compartida, formas de comunicación directa y abierta. En los factores externos del sistema, distingue la capacidad de generar políticas de salud adecuadas, apoyo grupal del servicio, disponibilidad de tecnología para el cuidado de alta calidad.

Desde este modelo multidimensional, los mecanismos estarán interrelacionados no dependiendo de factores individuales exclusivamente, sino de las diferentes influencias que ejercen los diversos factores dependientes en cada situación. Esto enfatizado por otros autores como Mc Connell (1982) quien plantea que el riesgo de caer en burnout no es igual en todas las personas que son sometidas a grandes presiones debiendo seguir funcionando en su trabajo. Plantea, además, que la estrategia adecuada para enfrentar el burnout sería la prevención, abordando las diferentes áreas de manera de preparar a las personas a la realidad en la cual van a trabajar. Sin embargo, comenta que no existe sólo una estrategia para prevenir el burnout, pudiendo enfrentarse desde los factores individuales internos, o bien, desde los factores externos del sistema.

Grosch y Olsen (1994) indican que el profesional vive una serie de presiones multisistémicas, que inciden en el burnout. Identifican las presiones del sistema del trabajo, las responsabilidades del profesional en la organización, las relaciones con los compañeros de trabajo, las presiones de los clientes o pacientes, su vida personal, las presiones de la familia presente y las influencias de la familia de origen. (Ver figura 1).

Figura 1: Diagrama de las influencias multisistémicas sobre el profesional.



Este modelo señala como variables organizacionales, que favorecen la presencia de burnout en el profesional: el trabajo rígido, que no permite el desarrollo de la creatividad, la falta de apoyo organizacional frente al quehacer terapéutico, la falta de supervisión adecuada y la vigilancia abusiva. De la misma forma, se plantea, la demanda alta de clientes (estudiantes, pacientes, etc.), la burocracia excesiva de las organizaciones en las que el profesional trabaja, la falta de incentivo financiero adecuado para la labor que se realiza y la rotación del *staff* profesional. (Maslach, 1984).

De la misma forma, Grosch y Olsen (1994) indican que otro factor externo al profesional, que incide en forma importante en la presencia del burnout, son los clientes y sus características personales.

Dentro de las presiones del sistema de trabajo, se considera la demanda en el aula, la preparación de materiales, la atención al estudiante y el trabajo administrativo. Se considera también, parte de las presiones del trabajo, la influencia que puede ejercer la supervisión para los profesionales. La calidad de la supervisión manifestada en una asesoría beneficiosa en la cual el profesional aprende y crece, representa una presión diferente, a aquella en la cual lucha inútilmente frente a una constante crítica. Este último caso, es considerado un factor de riesgo frente a la presencia de Burnout. (Grosch y Olsen, 1994).

Por otro lado, la literatura también indica que existen condiciones familiares que pueden incidir en la presencia del Burnout en el profesional. Ellos a menudo, presentan menos flexibilidad en sus hogares que en su quehacer laboral. Las responsabilidades familiares, y la tendencia a estar menos disponible en la casa, favorecen el establecimiento de otro factor de riesgo frente al Burnout. (Pines y Aronson. 1988)

Por lo demás existen también, presiones de la familia de origen del profesional que inciden en el Burnout. Estas pueden ser de carácter vertical u horizontal. La verticalidad considera, las situaciones que provienen de aspectos familiares del pasado que se reeditan en el quehacer laboral, en su vida familiar y en la forma de enfrentar su vida en general. La horizontalidad, se refiere a aquellas influencias que provienen en la actualidad de la familia de origen del profesional, por ejemplo, el hacerse cargo de los padres en su tercera edad, o hacerse cargo de hermanos menores por el fallecimiento de los padres, etc. (Grosch y Olsen, 1994).

Otro factor medioambiental, importante, que incide en Burnout y en el profesional, se refiere a la relación que establece con los compañeros de trabajo. En ocasiones, la mayor presión proviene del afán de competencia en desmedro de un trabajo en equipo, donde se respeten las diferencias. Situaciones de aislamiento, de rechazo, producen un alto nivel de insatisfacción laboral, que pueden favorecer la presencia de Burnout. (Maslach y Jackson, 1982).

Finalmente, este modelo psicosocial, indica que la salud mental del profesional se ve influenciada por una serie de feedbacks provenientes de su vida personal. Entre ellos, la tendencia individualista del estilo de vida occidental, puede favorecer el aislamiento, generando que el trabajo sea lo central en la vida. Por otro lado, existe el peligro de que el profesional se encuentre con pocos amigos. (Grosch y Olsen, 1994).

La perspectiva psicosocial favorece también, la posibilidad de incluir la dimensión biológica del Burnout. En este sentido una perspectiva biopsicosocial permite conceptualizar el síndrome desde un metamodelo de nivel estructural superior al individuo y a su relación con su medio. Por lo tanto, un entendimiento adecuado del Burnout deberá considerar el contexto, la interacción biológica, psicológica y social en que se desenvuelve el profesional.

Finalmente, es importante señalar que aún, la teoría no explica por qué algunas personas pueden, frente situaciones potencialmente estresoras, no presentar Burnout, mientras que otros frente a las mismas situaciones, lo presentan.

La mayoría de los modelos sobre la etiología del burnout han sido desarrollados a partir de marcos teóricos amplios derivados del estrés laboral crónico. Los estudios estadísticos factoriales han ofrecido una sistematización de las propuestas teóricas. Gil-Monte y Peiró (1997) proponen un modelo estructural propio que explica que el 25% de la varianza del burnout estaría explicado por el factor realización personal, el 26% por el factor despersonalización y el 35% por el factor agotamiento emocional. Al revisar las causas asociadas a estos factores, los autores logran evidenciar que la realización personal se ve influida por la autoconfianza, el apoyo social en el trabajo, la ambigüedad de rol y el afrontamiento activo. Del mismo modo, el factor despersonalización, se ve asociado al agotamiento, la realización personal y el apoyo social en el trabajo. Finalmente, contribuyen al agotamiento emocional, el conflicto de rol, también la autoconfianza y la estrategia de afrontamiento de evitación.

El burnout no aparece repentinamente, ni depende de un hecho específico, sino que más bien se va dando gradualmente como un proceso que da respuesta a la experiencia de diversos acontecimientos, incluso de baja intensidad que van generando un estrés laboral crónico. De este modo el proceso que rodea la burnout, es de cierto modo, idiosincrático, es decir, diferente entre un individuo u otro, en todas sus fases: en el inicio y en su desarrollo; en las causas; en los síntomas que se experimentan y en el tiempo de manifestación. (Manassero, García, Alonso, Ferrer, Ramis, y Gili, 2000).

1.5 La evaluación del burnout:

Durante las década de los 80 y los 90 se generaron importantes intentos por medir el síndrome de burnout. A continuación se presentarán una serie de instrumentos que fueron generando un precedente a los actuales y que se fueron orientando hacia poblaciones cada vez más específicas.

La tabla 1 presenta los instrumentos publicados entre los años 1980 y 1994. Durante el primer periodo se buscaba desarrollar escalas que pudieran dar cuenta del Burnout de un modo general, sin diferenciar la población a la cual estaba dirigido. Sin embargo, ya en el segundo período, comienzan a desarrollarse escalas para poblaciones específicas, siendo para los docentes y Directores de escuela, los instrumentos más desarrollados.

De la lista presentada en la Tabla 1, sólo se describirán aquellos que tuvieron un mayor impacto en la investigación del síndrome de burnout. Esta descripción se realizará en orden cronológico.

Tabla 1: Instrumentos de evaluación del burnout. Décadas 80 y 90

Década de los 80		Década de los 90	
Instrumento	Autor(es)	Instrumento	Autor(es)
<i>Staff burnout scale</i>	Jones (1980)	<i>Matthews Burnout Scale for employees</i>	Matthews (1990)
Indicadores del Burnout	Gillespie (1980)	Efectos psíquicos del Burnout	García Izquierdo (1990)
<i>Emener-Luck burnout scale</i>	Emener y Luck (1980)	Escala de variables predictoras del Burnout	Aveni y Albani (1992)
<i>Tedium mesure (burnout mesure)</i>	Pines, Aronson y Kafry (1981)	Cuestionario del burnout de profesorado	Moreno y Oliver (1993)
<i>Maslash Burnout Inventory (MBI)</i>	Maslash y Jackson (1981)	<i>Holland Burnout Assesment Survey</i>	Holland y Michael (1993)
<i>Burnout Scale</i>	Kremer y Hoffman (1985)	<i>Rome Burnout Inventory</i>	Venturi, Dell’Erba y Rizzo (1994)
<i>Teacher burnout scale</i>	Seidman y Zager (1986)	Escala de Burnout de Directores de Colegio	Friedman (1995)
<i>Energy Depletion Index</i>	Garden (1987)		

Fuente: Garcés De Los Fayos, E., López, S., y García, M. (1997).

El *Staff burnout scale* de Jones desarrollado en 1980, es una escala de 30 ítems que se crearon a partir del desarrollo teórico de Maslash y Jackson. Fue el predecesor del *Maslash Burnout Inventory* y buscaba medir aspectos cognitivos, psicofisiológicos, conductuales y afectivos del burnout, en profesionales de la salud. La escala entrega información de cuatro factores: Insatisfacción con el trabajo, tensión psicológica e interpersonal, distrés y enfermedad física y Relaciones profesionales negativas con los pacientes. (Jones, 1980)

El *Maslash Burnout Inventory (MBI)* de Maslash y Jackson es un inventario de 22 ítems que se divide en tres escalas que miden las tres dimensiones del burnout descritas por las autoras: agotamiento emocional (9 ítems), Despersonalización (5 ítems) y Reducida realización personal (8 ítems). Cada una de estas escalas obtienen un puntaje que puede ubicarse en el nivel alto, medio o bajo, que permite caracterizar la presencia de mayor o menor nivel de burnout. Este instrumento ofrece puntuaciones de corte para distintas poblaciones: profesores, asistentes sociales, médicos, profesionales de la salud mental y el grupo de “otras profesiones”.

El Cuestionario del burnout de profesorado Moreno y Oliver, nace a partir de una serie de investigaciones realizadas, donde los autores consideraron que la escala Despersonalización del MBI, no era lo suficientemente descriptiva, por lo que realizan una escala exclusiva de esta dimensión, de 16 ítems, que consideran culpabilización del usuario, aislamiento, distancia personal, endurecimiento emocional, autodefensa deshumanizada, cambio negativo en las actitudes hacia los usuarios e irritabilidad hacia los usuarios. Junto con esta escala, crean el Cuestionario Breve de Burnout (CBB) que contempla, en 21 ítems, medir 7 escalas: agotamiento emocional, despersonalización, reducida realización personal, tedio, clima organizacional, característica de la tarea y repercusiones del burnout en la vida normal del sujeto. (Moreno, Bustos, y Matallana, 1997).

La evaluación del burnout se ha generalizado mediante el uso del *Maslach Inventory* (MBI). Sin embargo, al poco andar se ha visto la necesidad de intentar evaluar de forma específica los elementos del síndrome de burnout en diferentes escenarios.

De este modo, en la revisión teórica se pueden encontrar otros cuestionarios elaborados específicamente para profesores como el *Teacher Stress Inventory* de Fimian, publicado en 1984; el *Teacher Burnout Scale* de Seidman y Zager publicado en 1986, el cuestionario de burnout del profesorado (CBP) de Moreno Jiménez, Oliver y Aragonese, publicado en 1993. A partir de la adaptación de la formulación del MBI a profesiones específicas, se desarrolló también, el *Teacher Attitude Scale* de Faber, publicado en 1984 y el *School Principal- Experienced Burnout*, de Friedman en 1995. Sin embargo, el impacto del CBP como instrumento, permitió que en el año 2000, este fuese revisado, desarrollándose el *Cuestionario de burnout de profesores revisado (CBP-R)* de Moreno, Garrosa y Gonzales- Gutiérrez. (Benavides, Moreno, Garrosa, y González, 2002).

De este modo, se puede decir que, de los instrumentos con docentes que se nombraron anteriormente, el más utilizado en investigaciones, ha sido el cuestionario de burnout del profesorado (CBP) de Moreno Jiménez, Oliver y Aragonese de 1993. Este Cuestionario logra evaluar los procesos de estrés y burnout en el profesorado, junto con variables de carácter organizacional y laboral. Considera tres factores divididos en subescalas. El *Factor I Estrés y Burnout*, considera las subescalas de *Estrés de Rol* y *Burnout*, esta última compuesta por las dimensiones: Agotamiento emocional, Despersonalización y Falta de Realización. El *Factor II Desorganización*, incluye la escala de *supervisión*, que se refiere al estilo de dirección y apoyo recibido del supervisor y considera también, la escala *condiciones organizacionales*, que se refiere a las condiciones con las que cuenta el docente, tales como materiales, recursos de los que dispone, etc. Finalmente, el *Factor III Problemática Administrativa*, incluye las subescalas:

Preocupaciones profesionales y Falta de Reconocimiento Profesional. El Cuestionario consta de 66 ítems, incluye además una parrilla de datos sociodemográficas como edad, sexo, relaciones personales, número de hijos y años de experiencia en la enseñanza. Además, se les solicita al encuestado, referencias profesionales tales como centro educativo, condición del centro, nivel de enseñanza que imparten, materias que imparte y la situación laboral. Las respuestas están dadas en escala Likert de 5 puntos y a mayores puntuaciones en las distintas escalas, el evaluado presenta mayor nivel de problemática en la variable analizada. Este instrumento, ha sido evaluado en su consistencia interna, validez concurrente, validez discriminante y validez factorial, presentando valores aceptables. (Moreno, Bustos, y Matallana, 1997).

En la revisión de instrumentos en relación al burnout, también se pueden encontrar, una serie de test dirigido a otras profesiones del área de la salud y de las Ciencias Sociales. Para médicos, en específico, se ha desarrollado el *Medical Personel Stress Survey* de Hammer, Jones, Lyons, Sixmith y Efficiando, publicado en 1985. Para enfermeras se publicó en 1981 el *Nursing Stress Scale* de Gray-Toft y Anderson y en el año 2000, el *Cuestionario de Desgaste Profesional de Enfermería* elaborado por Moreno-Jiménez, Garrosa y González. Para Psicólogos en el año 1988 se publica el *Psychologist's Burnout Inventory* creado por Ackerly, Burnell, Holder y Kurdek. En el año 2002, Benavides, Moreno, Garrosa y González publican los trabajos iniciales del *Inventario de Burnout de Psicólogos* donde se evalúan específicamente las dimensiones del síndrome de burnout en esta profesión (Benavides, Moreno, Garrosa y González, 2002)

En Chile, la adaptación de estos instrumentos ha sido muy lenta, sólo se contaba con algunos intentos de adaptación del *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, focalizándose en las tres dimensiones tradicionales: Agotamiento emocional, Despersonalización y Falta de realización personal. En el año 1995 Esparza, Guerra y Martínez tipifican, en Chile, el Inventario el cuestionario de Burnout para Profesionales Sanitarios (CBPS) creado por Filgueira en el año 1991, para su aplicación en profesionales de la salud españoles, llamándolo *Cuestionario de Actitudes ante el trabajo*, el cual evalúa el síndrome de *burnout* en profesionales de apoyo. (Figuerola *et al*, 1997).

Este instrumento consta de 65 preguntas de selección múltiple con 5 alternativas y una pregunta abierta. Se autoadministra, con un tiempo promedio de 15 minutos. La confiabilidad del instrumento fue evaluada a través del método de Kuder-Richardson (K-R 21), que permite evaluar la confiabilidad, a través de un índice de homogeneidad con una sola aplicación; obteniéndose una confiabilidad de 0.97.

La validez de contenido se obtuvo a través del juicio de expertos donde se “consiguió unanimidad”. (Figuerola, *et al*; 1997:39)

El instrumento presenta también una alta validez de constructo al comparar los puntajes de corte, con la entrevista clínica a médicos, paramédicos y enfermeras. Se estableció y especificó la relación teórica intercategoría según: el marco teórico, la interpretación de los jueces y la aplicación del cuestionario, de acuerdo a lo cual se infirió que el cuestionario está vinculado con la teoría y relaciona adecuadamente la variable burnout con las categorías elegidas en el instrumento”. (Figuerola, *et al*; 1997: 40).

El instrumento presenta además, validez de criterio, la cual fue realizada por Figuerola, *et al*, en 1997, a partir de una evaluación del síndrome de *burnout* a un grupo de profesionales, a través de la aplicación paralela del cuestionario de Actitudes ante el trabajo y una entrevista clínica especialmente construida. Luego se analizó la significación de la correlación del diagnóstico entregado por ambos instrumentos, obteniéndose una correlación de 0,80.

Para evitar que las respuestas puedan estar alteradas por la sensibilización al tema, el evaluador debe evitar la mención del concepto Burnout a los encuestados. Con este mismo fin el instrumento fue titulado Cuestionario de Actitudes ante el trabajo, y no Cuestionario de Burnout.

El cuestionario de Actitudes ante el Trabajo conserva las ocho sub-escalas originales del CBPS (1993), que se describen a continuación:

1. *Fuentes de tensión*: Esta variable deriva del contacto con factores estresantes concretos (enfermedad, muerte, dolor, falta de organización y colaboración, etc.)
2. *Insatisfacción laboral*: Se encuentra relacionada con las precarias condiciones laborales (escasos recursos materiales y humanos, sobrecarga de trabajo, ambigüedad y conflicto de roles, excesiva responsabilidad sin poder para la toma de decisiones, masificación de usuarios, salarios y descansos insuficientes, posibilidades de promoción limitadas, e inconvenientes condiciones ambientales, etc.)
3. *Agotamiento emocional*: Se refiere a falta de energía y destrucción de los recursos emocionales, con la vivencia de que ya no le queda nada que dar o que ofrecer a los demás, surgiendo ansiedad, impaciencia, irritabilidad y actitudes suspicaces.

4. *Degradación de la competencia profesional:* Esta variable muestra la imposibilidad de satisfacer las expectativas previas que tienen de la profesión. Confieren al trabajador una sensación creciente de incompetencia (ausentismo laboral, deterioro del nivel de rendimiento, deseos de abandonar el trabajo o cambiar por otro puesto, y degradación de la calidad del servicio que se ofrece). Pueden deteriorarse también las habilidades cognitivas.
5. *Degradación de la autoimagen:* Se refiere a la despersonalización, es decir, al desarrollo de una actitud negativa hacia sí mismo, pérdida de la autoestima y sentimientos de estar cambiando e incapacidad para resolver situaciones que antes resolvía con eficacia. Para defenderse, se desarrolla frialdad y un distanciamiento progresivos hacia los clientes y compañeros (racionalización, negación o desplazamiento de los efectos, ironía y atención selectiva del entorno)
6. *Dificultades en las relaciones interpersonales:* Se refiere al desarrollo de actitudes negativas e insensibilidad hacia las personas con las que trabaja y para quienes trabaja. Los conflictos en las relaciones interpersonales pueden llegar a afectar intensamente las relaciones personales fuera del contexto laboral.
7. *Trastornos físicos:* Considera fatiga constante, insomnio, dolores diversos, trastornos neurovegetativos, trastornos gastrointestinales, alteraciones respiratorias, enfermedades cardíacas, trastornos endocrinos, cambio de peso, etc.
8. *Trastornos conductuales:* Se relaciona con el aumento del consumo de alcohol, café, tabaco, drogas y fármacos, aumento de la conducta violenta dentro y fuera del contexto laboral, robos en lugar de trabajo, comportamiento de alto riesgo, tentativa de suicidio.

Cada Subdimensión o categoría del burnout en el test, tiene asociada una cantidad definida de ítems. De acuerdo a la respuesta dada por el evaluado, a cada ítem se le asigna una puntuación (Ver Manual de corrección del test, Anexo 3). De esta puntuación se obtiene un puntaje por dimensión que se compara con rangos dados, otorgando el nivel bajo, medio o alto, de la categoría.

En la tabla 2, se pueden identificar los ítems que cada categoría incluye y los rangos de puntaje que se atribuyen a los distintos niveles bajo, medio o alto de la dimensión

Tabla 2: Categorías del burnout, ítems asociados y rangos de puntajes

CATEGORIAS	ITEMS.	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel Alto
Fuentes de Tensión.	21 a 43.	Hasta 46 puntos	Entre 47 y 52 puntos	53 o más puntos
Insatisfacción Laboral	10 a 12 37 a 41 51 a 53 58	Hasta 27 puntos	Entre 28 y 32 puntos	33 o más puntos
Agotamiento Emocional	47 – 59 –62 –65.	Hasta 8 puntos	Entre 9 y 11 puntos	12 o más puntos
Degradación de la Competencia Profesional	46 – 60 - 64.	Hasta 3 puntos	4 puntos	5 o más puntos
Degradación de la Autoimagen.	17 a 25 44 –45 –55 57 –61	Hasta 18 puntos	Entre 19 y 22 puntos	23 o más puntos
Dificultades en las Relaciones Interpersonales.	13 –14 -56.	Hasta 4 puntos	5 puntos	6 o más puntos
Trastornos Físicos.	1 a 9 15	Hasta 14 puntos	Entre 15 y 18 puntos	19 o más puntos
Trastornos Conductuales.	16 –54 -63.	Hasta 3 puntos	4 puntos	5 o más puntos

Para la presente investigación se ha adaptado el “Cuestionario de Actitudes en el trabajo” a la realidad de profesionales de apoyo que han desarrollado la carrera académica como docentes universitarios en su áreas de especialidad. Este instrumento mantiene la misma estructura de 65 preguntas y de alternativas, por lo que la duración promedio de su auto-administración es de 15 minutos.

1.6 Factores a considerar en la prevención o intervención frente al Burnout:

La literatura ha mirado trabajar el burnout desde tres grandes perspectivas. La primera se ha centrado en la *prevención*, para lo cual se ha focalizado en aquellos aspectos que favorecen la ausencia del burnout y que están presentes en una realidad específica, definiendo entonces, los factores protectores y los mecanismos protectores que permiten prevenirlo.

La segunda perspectiva, más bien orientada a la intervención, se ha focalizado en la teoría de la atribución causal. Los hallazgos plantean que a mayor Agotamiento Emocional se aprecian percepciones de causas más estables, globales, intencionales y menos controlables. A mayor Despersonalización se encuentran percepciones de causas más internas, estables, intencionales y globales. A mayor Realización Personal se asocian a percepciones de causa menos estables (inestables), menos globales (específicas) y más controlables. El problema central, desde la perspectiva atribucional, es que las consecuencias

negativas están sostenidas por las atribuciones realizadas sobre las causas estresantes, percibiéndose estas como permanentes en el tiempo (estables) y en todas las situaciones (globales), de modo que, mientras no se modifique el sentido de estas atribuciones, se produce la desesperanza y el desamparo, que autoperpetúan la causa del burnout. (Manassero M. , García, Torrens, Ramis, Vázquez, y Ferrer, 2005)

Las dimensiones de estabilidad y Globalidad se relacionan con las expectativas futuras y con el tipo de respuesta de afrontamiento. La desesperanza y la indefensión provocan conductas de abandono o de huida, opuestas a la posibilidad de afrontar, cambiando las situaciones o las causas del burnout. Para intervenir frente a este síndrome se requiere de un reentrenamiento atribucional, pues modificando la percepción de las causas se puede contribuir a disminuir el desgaste profesional (burnout). (Manassero M. , García, Torrens, Ramis, Vázquez y Ferrer, 2005)

La tercera perspectiva se centra más bien en las estrategias de afrontamiento o *coping*. La literatura pone de manifiesto que lo fundamental no está en el papel mediador o moderador de las estrategias de afrontamiento sino en la importancia de adoptar estrategias de negación y evitación. Estas serían las únicas estrategias que funcionan como variables significativas en cada una de las dimensiones del burnout. En otras palabras, las estrategias de afrontamiento de negación y evitación intervienen de manera disfuncional en la relación entre estrés y burnout potenciando los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización, disminuyendo la percepción de realización personal. Por su parte las estrategias centradas en la resolución de problemas y la regulación emocional, tienen un efecto directo y funcional sobre el burnout dando lugar a la realización personal y una disminución de la despersonalización. Estas conclusiones son relevantes de cara a la intervención y a la prevención del burnout. (Marqués, Lima, y Lopes Da Silva, 2005)

Esta investigación se centró en los modelos de prevención del desgaste profesional, por lo que se focalizó en la búsqueda de factores protectores y mecanismos protectores.

Se entenderá como factores protectores a todas aquellas características de las personas o situaciones, sean éstas interpersonales o institucionales que protegen o aminoran el efecto de estímulos nocivos o ambientales del individuo. Estos factores cumplirían la función de proteger el estado de salud del individuo ayudándolo a una adaptación adecuada al ambiente físico y social (Becerra M, 1995).

Kotliarenco, *et al* (1996), definen los factores protectores como aquellos que reducen las probabilidades de tener consecuencias negativas para la salud. Dicho de otra manera, serían factores que mitigan el

impacto del riesgo en la conducta de las personas y que motivan el logro de las tareas propias. La protección radica en la forma como los individuos asumen los cambios de la vida, planificando activamente como enfrentar situaciones importantes. Los factores protectores reducen las repercusiones del riesgo en virtud de los efectos sobre el riesgo propiamente tal, lo que se logra ya sea modificando la exposición al riesgo, la participación en el mismo, o reduciendo la probabilidad de la negativa reacción en cadena, resultante de la exposición al riesgo. Por otro lado, los factores protectores promueven la autoestima y eficiencia mediante el desarrollo de relaciones interpersonales que den seguridad y apoyo.

Kotliarenco, *et al* (1992 y 1996), indican que existirían tres áreas de factores protectores. La primera, denominada área de los factores personales, considera características temperamentales, cognitivas y afectivas. Entre las características temperamentales se encuentran: el coeficiente intelectual, la tendencia al acercamiento interpersonal, humor positivo. Entre las características cognitivas y afectivas, se incluyen un mayor grado de empatía, mayor autoestima, mayor motivación de logro, mayor sentimiento de autosuficiencia, menor tendencia a sentimientos de desesperanza, mayor autonomía e independencia y habilidades de afrontamiento. Desde la perspectiva de Gil-Monte y Peiró (1997), se plantea que las estrategias de afrontamiento constituyen los esfuerzos, tanto conductuales como cognitivos, que realiza una persona para dominar, reducir o tolerar las exigencias creadas por transacciones estresantes. Por su parte, se asume la distinción que realizan Carver, Sheier y Wientraub (1989) para el afrontamiento, distinguiendo un afrontamiento centrado en el problema, afrontamiento centrado en la emoción y evitación al afrontamiento. El primero referido a la resolución del problema o “hacer algo” para cambiar el curso de la situación estresante, el segundo consiste en reducir o manejar el estrés emocional causado por la situación y la evitación, referida a las conductas de evasión del afrontamiento. Constituye factor protector, los dos primeros tipos de afrontamiento.

Otra área de factores protectores, se refiere a los factores psicosociales familiares, que considera la existencia de un ambiente familiar cálido y apoyador, comunicación abierta al interior de la familia, buenas relaciones con los pares, mayor apoyo social, entre otras. (Kotliarenco, *et al*; 1992, 1996).

La tercera área de factores protectores, conceptualizadas por Kotliarenco, *et al* (1992, 1996) considera los factores socioculturales, en los que se incluye el sistema de creencias y valores; sistema de relaciones sociales; sistema político -económico; sistema educativo.

Es correcto hacer referencia a “Mecanismos” cuando se intenta dar cuenta del conjunto de circunstancias, factores y variables interrelacionadas que influyen en la manera como los sujetos

enfrentan las situaciones altamente demandantes y, por otro lado, se puede hablar de factores cuando se hace referencia a una variable aislada que se encuentra relacionada con una adaptación positiva. (Repetto, 1997).

Se pueden describir tres grandes grupos de mecanismos protectores. El primero de ellos, se denomina mecanismo de desafío, que actúa como un factor de competencia que alienta el enfrentamiento de situaciones hostiles. El segundo mecanismo, compensa una situación estresante a través de una fuente de apoyo que permita fortalecer las potencialidades, es llamado mecanismo compensatorio. Por último, los mecanismos de inmunidad, permitirían una relación positiva condicional donde los factores protectores modularían el impacto de los estresores. Estos mecanismos no son excluyentes, sino complementarios Garmezy (1983), Tellegen y Masten (1984) (en Kotliarenko, *et al*; 1996).

De esta forma los mecanismos pretenden dar cuenta del interjuego y del conglomerado de factores que adquieren un rol en la protección del individuo que debe enfrentar una situación altamente demandante y que se asocian con resultados adaptativos particulares. Los mecanismos enfatizan la interacción entre el conjunto de variables involucradas, para entender lo que ocurre en cada contexto en particular. En este sentido, la protección radica en cómo las personas enfrentan las circunstancias desventajosas. Por lo tanto, se debe prestar mayor atención a los mecanismos fundamentales que regulan los factores protectores e incrementen la capacidad de éstos, reduciendo y superando secuelas de riesgos psicosociales presentes y pasados. (Rutter, 1990)

1.7 El Burnout y el Docente:

Los estudios realizados en profesores plantean que el burnout, se configura como una reacción extrema al estrés acumulado y prolongado, que afecta el bienestar físico y psicológico de los profesores, así como negativamente a su relación con los alumnos, a la calidad de la enseñanza y se asocia al ausentismo o a la tendencia a abandonar la profesión. (Marqués, Lima, y Lopes Da Silva, 2005)

El burnout tiene como principales características que el profesional pierde el interés hacia los clientes, los estudiantes en el caso de la enseñanza y un distanciamiento psicológico respecto al trabajo que puede manifestarse en bajos rendimientos en el cumplimiento de metas profesionales, aumento del ausentismo, con aumento de licencias médicas por enfermedades, temprano retiro, desprecio por la preparación de las

clases, exagerar la rigidez e inflexibilidad, desesperanza de encontrar interés y esfuerzo en sus alumnos, agotamiento, frustración y pérdida del compromiso profesional. (Manassero, *et al*, 2000)

En el ejercicio profesional se dan elementos que predisponen la estrés y al burnout, tales como el exceso de demanda, la rutina, la remuneración insuficiente, o la presión constante. Lo mismo ocurre con las consecuencias habituales del estrés organizacional: agotamiento físico y emocional, irritabilidad, ausentismo, falta de atención, sueño y aburrimiento. (Benavides, Moreno, Garrosa, y González, 2002)

Las causas específicas del burnout en docentes se ha relacionado con: la falta de tiempo suficiente para preparar el trabajo, el excesivo número de alumnos por clase, la falta de motivación de los estudiantes, el excesivo papeleo burocrático y la hostilidad o mala conducta de los estudiantes en clase. (Manassero, *et al*, 2005)

Los datos estadísticos muestran por ejemplo que en Brasil en una muestra de 777 profesores educación básica y de enseñanza secundaria, el 6% profesores tienen un nivel bajo de burnout, un 6,3% de los docentes experimentan burnout pleno y el 30,4% se encuentra en situación de riesgo. El resto profesores no presenta burnout. (Marqués, Lima, y Lopes Da Silva, 2005)

El mismo estudio plantea que la experiencia profesional es un predictor significativo y positivo del agotamiento emocional siendo los profesores de formación inicial los que puntúan más alto, seguido por los que llevan entre 7 y 25 años de ejercicio profesional. Los profesores que llevan entre 2 y 3 años de actividad docente son los que presentan menores niveles de agotamiento emocional. Por su parte las variables sociodemográficas de edad y sexo, son el predictor significativo de la despersonalización, de manera que ésta es mayor en los docentes hombres y de más edad. (Marqués, Lima, y Lopes Da Silva, 2005).

II. CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

La Universidad Santo Tomás, tiene como Visión Ser reconocida como una Universidad de prestigio, con cobertura nacional, inspirada en valores cristianos, comprometida con sus alumnos y con la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, que ofrece títulos profesionales y grados académicos pertinentes y de calidad, que aporta cultura y contribuye al desarrollo de la comunidad combinando el enfoque global con la visión local. Su misión es formar personas con un nivel de preparación profesional, valórica y actitudinal que les permita desempeñarse con integridad, eficiencia, creatividad y responsabilidad social, contribuyendo así al desarrollo de su familia y comunidad, aportando a la cultura y a la generación de nuevos conocimientos. (UST, 2014)

La UST es una institución de educación superior con una fuerte formación valórica sustentada en la visión cristiana del mundo, inspirada por el realismo, ejemplo de vida y obra de su patrono, Santo Tomás de Aquino. De este modo, el quehacer de los integrantes de la UST está inspirado y orientado por tres ideales: amor a la verdad, excelencia y esfuerzo, fraternidad y solidaridad. (UST, 2014)

El proyecto educativo de la UST sitúa el aprendizaje del estudiante en el centro del proceso formativo, con un sello constructivista y experiencial, en el que se aplican técnicas pedagógicas activo participativas, que hacen confluir la teoría y la práctica. La visión, misión, ideales, propósitos y los lineamientos estratégicos de la UST constituyen el marco de referencia de su Modelo Educativo, cuyos cuatro ejes fundamentales son: formación integral, autonomía del estudiante, enfoque centrado en el aprendizaje, y metodología activa y participativa. Se propicia una formación orientada al desarrollo de competencias, que propende al desarrollo y adquisición de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan al estudiante resolver problemas complejos y diversos propios del campo profesional con sentido ético. (UST, 2014)

La Universidad Santo Tomás, da inicio a su funcionamiento en el año 1990, es una de las instituciones que conforman el sistema educacional Santo Tomás, junto al Instituto Profesional Santo Tomás, el Centro de Formación Técnica Santo Tomás y un grupo de 8 colegios de carácter particular subvencionado con financiamiento compartido. (UST, 2014)

2.1 Contexto:

Para comprender cabalmente a la Universidad Santo Tomás (UST, es necesario situarla en el contexto del Sistema Educacional Santo Tomás (SEST). El SEST abarca la educación superior, la capacitación y la educación escolar. En el ámbito de la formación terciaria comprende la UST, el Instituto Profesional (IPST) y el Centro de Formación Técnica (CFTST); en el de capacitación se circunscribe a cursos y diplomados no académicos; y, en el escolar, incluye a un grupo de 8 colegios de financiamiento compartido. (UST, 2014)

Desde un punto de vista jurídico, las instituciones Santo Tomás son entidades privadas e independientes. Cada una tiene su propia sociedad sostenedora, acorde a la ley. Estos sostenedores son a su vez sociedades dependientes de una sola sociedad: Santo Tomás S.A., la cual tiene un Directorio específico. Tanto el IPST como el CFTST, tienen como organismo colegiado superior un Consejo Directivo. En el caso, de la UST se cuenta con una Junta Directiva, instancia diferenciada de las anteriormente señaladas. Sin embargo, más allá del control de la propiedad, lo significativo y particular de Santo Tomás radica en el grado de integración de la gestión académica y económica de las instituciones. En efecto, la gestión de Santo Tomás siempre ha tenido un componente común a todos sus miembros donde se definen los lineamientos estratégicos y las políticas globales de desarrollo y administración, y un componente institucional donde se ejecuta la operación propia a la naturaleza de cada institución. (UST, 2014)

Mientras las instituciones estaban bajo la supervisión del Ministerio de Educación y del Consejo Superior de Educación, el grado de integración en la gestión era necesariamente limitado. El año 2003 –una vez alcanzada la autonomía institucional de la UST, el IPST y el CFTST– se decidió profundizar la estructuración de Santo Tomás como un sistema de educación superior integrado. Asimismo, se resolvió incrementar la presencia nacional de Santo Tomás por medio de la apertura de sedes regionales para la UST y de nuevas sedes para el IPST. A partir del año 2005, se ha entrado a una fase de consolidación, con énfasis en el mejoramiento continuo de la calidad. La siguiente tabla muestra diversos indicadores que permiten tener una visión global y actual, sobre el SEST. (UST, 2014)

Tabla 3: Indicadores globales del SEST, a abril de 2013 (UST, 2014)

INDICADOR	UST	IPST	CFTST
Número de sedes	14	21	22
Nº de Carreras	29	43	31
Matrícula total en carreras de pregrado	29.097	19.144	34.184
Cuerpo académico total*	4.523	2.172	2.944
Cuerpo académico con al menos media jornada de dedicación	797	230	344
Personal de administración contratado	959	304	648
Nº de titulados durante 2013	1.858	1.643	5.159
Superficie construida en inmuebles, m²	126.915	35.496	85.037

*Corresponde al personal académico de planta y adjunto.

2.2 Reseña Histórica de la Universidad

El proyecto original de la UST contempló la formación personal y profesional de jóvenes en un ambiente que refleja la tradición cristiana; la creación de una universidad nacional con vínculos en el extranjero; la fusión con las instituciones de educación superior ya existentes (IPST y CFTST); el desarrollo de líneas de investigación para complementar la labor docente formativa de los alumnos; y el desarrollo de la extensión, primordialmente centrada en torno a las principales actividades académicas que se realizan en la institución.

La UST se constituyó formalmente el año 1988. Inició sus actividades académicas en el año 1990 con seis carreras: Agronomía, Ingeniería Comercial (diurno y vespertino), Medicina Veterinaria, Periodismo, Psicología (diurno y vespertino) y Trabajo Social, con un total de 358 alumnos. (UST, 2014)

Entre los años 1993 y 2003 la universidad estuvo en su etapa de desarrollo y logro de la autonomía, El Consejo Superior de Educación (CSE), otorgó la plena autonomía Institucional el 23 de enero de 2003, mediante el acuerdo N° 020/2003. (UST, 2014)

Desde el año 2003 al 2005, se desarrolló la etapa de crecimiento e integración. Un análisis profundo de la evolución del sistema de educación superior en Chile y de las amenazas y oportunidades que se vislumbraban, llevó a generar que el proyecto de la UST pasara a formar parte de un sistema con alcance nacional. Durante el segundo semestre del año 2003 se realizó una detenida labor de planificación del proceso de crecimiento y de incorporación de personal académico, dando como resultado, que a comienzos del 2004 se abrieran las sedes de la UST en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Talca, Concepción, Los Ángeles, Temuco y Puerto Montt. En todas estas ciudades,

la UST contó con infraestructura apropiada para una universidad y con equipamiento de laboratorio, recursos bibliográficos, recursos de apoyo educacional, profesorado, planes de estudio, metodología de enseñanza y gestión académica, con los mismos estándares que los existentes en la UST Santiago, y que habían sido recientemente reconocidos como suficientes por el CSE en la declaración de autonomía institucional. (UST, 2014)

Entre el año 2005 y el 2014. Se ha desarrollado la etapa de consolidación. En este período el énfasis ha sido el mejoramiento continuo de la calidad, lo que se concreta con la acreditación de todas las instituciones Santo Tomás, incluyendo la UST, así como la de un número importante de sus carreras. En diciembre de 2005, la Comisión Nacional de Acreditación Profesional (CNAP) acreditó a la UST por un lapso de 2 años. En 2006 se actualizaron el Proyecto Educativo y el Programa de Formación General, como también se abrieron Centros de Aprendizaje en todas las sedes para apoyar académicamente a alumnos con carencias de entrada. Continúa el amplio plan de construcción de infraestructura y adecuación de inmuebles, la mayoría para uso compartido entre las instituciones del SEST. En agosto de 2007, la UST optó a su re-acreditación institucional ante la CNA, la que acordó acreditarla en los ámbitos de la gestión institucional y la docencia conducente a título por 4 años, hasta diciembre de 2011. El año 2013 se actualizó el Proyecto Educativo, ajustando el Modelo Educativo de la UST y se complementó con otras funciones universitarias, tales como Investigación, Vinculación con el Medio y Postgrado. En el año 2014, se presentó a su re-acreditación, obteniendo 3 años. (UST, 2014)

2.3 Características Actuales:

La Universidad Santo Tomás imparte 29 carreras y 17 programas de Magíster, en las áreas de Salud, Educación, Ciencias Sociales, Recursos Naturales, Administración, Derecho, Comunicación y Diseño, y Ciencias. Desde 1995, forma parte de ICUSTA, Consejo Internacional de Universidades Santo Tomás, red de la cual también es fundadora y que está presente en los cinco continentes, por medio de la cual se realizan intercambios de académicos y alumnos Santo Tomás. Actualmente, la Universidad se encuentra en 14 sedes a lo largo del territorio chileno, cuenta con 27 mil estudiantes y fue renovada su acreditación institucional por tres años más, desde diciembre de 2014. Las tablas siguientes muestran estadísticas que permite dimensionar el tamaño de esta institución y entrega información general de ella. Estos datos, muestra a una Institución que entrega servicio a un gran número de estudiantes, teniendo una alta matrícula en primer año. (UST, 2014).

Tabla 4: Estadísticas generales de las carreras de pregrado y programas de postgrado

Carreras de Pregrado	
Número de Carreras de Pregrado que se dictan actualmente	29
Matrícula Total de Carreras de Pregrado (2013) (sin Bachillerato)	28.814
Matrícula de Primer año Carreras Pregrado (2013) (sin Bachillerato)	6.729
Número total de titulados durante 2013	1.858
Programas de Postgrado	
N° de Programas de Magíster que se dictan actualmente	25
Matrícula Total programas de Magíster (1 ^{er} semestre 2013 al 30 de abril)	240

La tabla 5 muestra las características generales del cuerpo académico, en ella se observa el gran número de docente que realiza clases (4.523) y en relación, al bajo número de docentes contratados (601). La contratación de los académicos, se realiza en base al concepto de Jornada Completa Equivalente (JCE), que por estándar de la universidad se plantea una relación de 50 alumnos por JCE, es decir que, la contratación depende del número de estudiantes que tenga una Escuela.

Tabla 5: Estadísticas generales del cuerpo académico

Cuerpo Académico	
Número total de académicos (2013)	4.523
Número total de académicos jornada completa o media (2013)	797
Jornada Completa Equivalente (JCE) (Jornada Completa JC, Media Jornada MJ, ¼ Jornada ¼J)	844
JCE PLANTA (JC, MJ, 1/4J)	601
Alumnos/ JCE (JC, MJ, 1/4J)	34,5
Alumnos/JCE PLANTA (JC, MJ, 1/4J)	48,5

La Universidad Santo Tomás se ha ido consolidando en la educación superior, a través de la elección que los estudiantes por ella, manteniendo un alto número de matrículas, como se puede apreciar en el número de alumnos en las carreras de pre-grado. (Ver tabla 6)

Tabla 6: Estadísticas generales UST al año 2013 (UST, 2014)

Estadísticas Generales	2011	2012	2013
Puntaje Promedio PSU (Prueba de Selección Universitaria)	532	533	527
Alumnos Totales Carreras Universitarias	27.193	27.477	28.814
Alumnos Totales Bachilleratos	373	268	283
Alumnos Totales UST	27.566	27.745	29.097
Alumnos Nuevos de Carreras Universitarias	7.299	6.041	6.729
Alumnos Nuevos Bachilleratos	201	118	160
Alumnos Totales Nuevos UST	7.500	6.159	6.889
Número de sedes	14	14	14
Nº Carreras Universitarias distintas impartidas	27	30	28
Total Carreras diferentes impartidas	30	31	29
Carreras Universitarias-sede (diferenciando jornadas)	193	207	203
Total Carreras-sede, jornada	199	212	208
Alumnos Titulados en el año Carreras de Pregrado	1.979	2.200	1.858

En la presente investigación se trabajó con docentes de las Facultades de Educación, Salud y Ciencias Sociales. Respecto a la matrícula total, el año 2013 la UST tuvo 29.096 alumnos. Tres facultades aglutinan el 75% de la matrícula: Salud 42%, Ciencias Sociales 17% y Educación 17%. El crecimiento de la matrícula total de los últimos 5 años se explica principalmente por la expansión en alumnos que experimentan las Facultades de Salud, Ciencias Sociales, Derecho y Administración. La matrícula de Educación ha decrecido significativamente, lo que se explica por las mayores exigencias de ingreso por la incorporación en 2012 a la Beca Vocación de Profesor y el compromiso con la formación de profesores para el país. (UST, 2014)

La Facultad de Educación está presente en 12 sede, la facultad de salud por su parte, se encuentra presente en 13 sedes y la facultad de ciencias Sociales, se encuentra en las 14 sede. Para tener una mayor claridad de la presencia de estas facultades a nivel nacional, se presenta la siguiente Tabla.

Tabla 7: Distribución de las facultades estudiadas en las distintas sedes a nivel nacional (UST, 2014)

Sede	Jornada	Área de Conocimiento
Arica	Diurno	Ciencias Sociales
		Salud
	Vespertino	Ciencias Sociales
Iquique	Diurno	Educación
		Ciencias Sociales
	Vespertino	Salud
		Ciencias Sociales
Antofagasta	Diurno	Ciencias Sociales
		Educación
	Diurno	Salud
Copiapó	Diurno	Ciencias Sociales
		Educación
La Serena	Diurno	Educación
		Salud
Viña del Mar	Diurno	Educación
		Ciencias Sociales
	Vespertino	Salud
		Ciencias Sociales
Santiago	Diurno	Ciencias Sociales
		Educación
	Vespertino	Salud
		Ciencias Sociales
Talca	Diurno	Ciencias Sociales
		Educación
	Diurno	Salud
Concepción	Diurno	Salud
		Ciencias Sociales
	Diurno	Educación
Los Ángeles	Diurno	Salud
		Ciencias Sociales
	Diurno	Educación
Temuco	Diurno	Salud
		Ciencias Sociales
	Vespertino	Educación
		Ciencias Sociales
Valdivia	Diurno	Salud
	Vespertino	Ciencias Sociales
Osorno	Diurno	Salud
		Ciencias Sociales
	Diurno	Educación
Puerto Montt	Diurno	Ciencias Sociales
		Educación
	Diurno	Salud

La matrícula total por sede en 2013, se concentra en Santiago (26%), Viña del Mar (11%), Concepción (8%), Talca (8%), La Serena (7%) y Temuco (6%). El comportamiento de la matrícula de alumnos nuevos es similar. Esta distribución de matrícula da cuenta de una institución de amplio alcance nacional y con participación equilibrada entre sus distintas sedes y ciudades. Respecto a las jornadas, la oferta es principalmente diurna, donde estudia el 87% de los estudiantes nuevos. El componente vespertino de la matrícula nueva (13%) está presente en sólo tres facultades. La matrícula vespertina responde a las necesidades específicas de estudiantes que trabajan, con características diferentes a los alumnos diurnos. La oferta vespertina se focaliza en las áreas de conocimiento que son posibles de impartir en esa jornada. (UST, 2014)

En el ámbito del aseguramiento continuo de la calidad, la UST, también ha avanzado progresivamente hacia la acreditación de sus carreras. La totalidad de las del Área de Educación: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Diferencial, Pedagogía en Educación Física y Pedagogía en Inglés, están acreditadas por un período de tres años. (UST, 2014)

En 2013, presentó voluntariamente a acreditación todas sus carreras del Área de la Salud: Enfermería, Kinesiología, Nutrición y Dietética, y Tecnología Médica, las que fueron acreditadas por cuatro años. En el año 2014, se acreditaron otras 5 carreras: Medicina Veterinaria (4 años), Psicología (3 años), Ingeniería Comercial (4 años), Periodismo (2 años), y Trabajo Social (4 años). Actualmente, es posible afirmar que más del 80% de los estudiantes de Universidad Santo Tomás estudia una carrera acreditada. (UST, 2014)

La estructura de gobierno de la Universidad Santo Tomás sigue los esquemas tradicionales, con rectoría, vicerrectorías, área, carreras y otras unidades. En el nivel más alto está el Directorio de Santo Tomás S.A., entidad que representa a los propietarios o sostenedores de las instituciones que nombran a los integrantes de la asamblea de socios. El cargo ejecutivo de mayor nivel es el de Director Ejecutivo, quien dirige la gestión global de todas las instituciones que conforman el sistema educacional Santo Tomás, con énfasis en aspectos estratégicos. Bajo su dependencia, el cargo académico de mayor nivel es el de Rector Nacional, quien determina las políticas académicas, dirige y supervisa las actividades de docencia, investigación y extensión institucional, apoyado por la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Administración y Recursos Humanos, la Vicerrectoría de Finanzas y Control de Gestión, la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, la Vicerrectoría de Admisión y Asuntos Estudiantiles, la Vicerrectoría de Asuntos Corporativos.

A lo largo del país, y en cada una de las sedes en las que la Universidad Santo Tomás tiene presencia, hay un Rector quien es la máxima autoridad, reportando al Rector Nacional en los aspectos académicos, administrativos y financieros. Bajo su dependencia, está el Director Académico y un Director de Administración y Operaciones. El primero, tiene responsabilidad por todos los aspectos académicos, velando por la calidad de la docencia, en concomitancia con las políticas emanadas desde las vicerrectorías. Cada Director Académico tiene bajo su cargo a los distintos Directores o Jefes de Carrera, quienes, en temas propios de la disciplina, trabajan bajo los lineamientos académicos de la Directora Nacional de Área. El segundo, es responsable de los aspectos financieros y administrativos de la sede, en concordancia con las directrices de las vicerrectorías respectivas.

La Facultad de Ciencias Sociales se crea en el año 2004 con la expansión de la Universidad Santo Tomás a distintas regiones del país. Integra las Escuelas de Psicología, con 14 sedes y Trabajo Social con 6 sedes.

La Facultad de Salud, por su parte, es la entidad responsable de cautelar la calidad del desarrollo académico de las seis carreras que la constituyen -Enfermería, Kinesiología, Tecnología Médica, Nutrición y Dietética, Terapia Ocupacional y Fonoaudiología.

Por su parte, la Facultad de Educación inició sus actividades docentes en 2004 con las carreras de Pedagogía en Educación Básica, Educación Parvularia y Educación Diferencial, y desde el 2005 dio inicio a las carreras de Pedagogía en Inglés y Pedagogía en Educación Física.

2.4 Características del cuerpo académico:

Para la UST el cuerpo académico es el componente fundamental en su plan de enseñanza, por lo que el proyecto sólo puede desarrollarse si cuenta con académicos de calidad, comprometidos e identificados con la visión y misión de la institución.

La docencia directa puede ser realizada por académicos de jornada parcial, sin contrato indefinido con la institución. La atención de estudiantes, las actividades extracurriculares, la proyección de la carrera, la relación con la comunidad y otras importantes labores propias del quehacer universitario son efectuadas por académicos de planta. Del total de personas contratadas a abril de 2013, el 83% pertenece al estamento académico. Dentro de éste, un 16,4% corresponde a académicos de planta, 11,8% a profesores

con contrato de plazo fijo y un 71,9% a académicos a honorarios. Esta distribución es coherente con el propósito institucional de lograr un fuerte vínculo con la realidad del mundo del trabajo. Para absorber el aumento de la matrícula, entre 2011 y 2013 se han incorporado 63 nuevos académicos a la planta académica y se contrataron 433 docentes más a plazo fijo. El tamaño de la planta académica total es determinado anualmente como parte del ajuste del presupuesto anual bajo los siguientes criterios institucionales: viabilidad (no debiera haber menos de 45 estudiantes por cada Jornada Completa Equivalente -JCE- de planta); interacción entre estudiantes y docentes de planta (no debiera haber más de 65 estudiantes por cada JCE de planta); control sobre la docencia (los académicos de planta debieran cubrir, al menos, el 20% de la docencia programada en el semestre). (UST, 2014)

Considerando el crecimiento en la matrícula que ha experimentado la UST, entre los años 2011 y 2013 el cuerpo académico total ha aumentado en un 13,9%; la tasa promedio de porcentaje de académicos Jornada Completa o Media Jornada bordea el 19% (1 de cada 5 académicos tiene una dedicación horaria de jornada completa o media jornada, con independencia de su tipo de contrato); en 2013, del total de horas impartidas en actividades docentes, un 62,1% estuvo a cargo de académicos Jornada Completa o media jornada (la actividad docente principalmente está siendo impartida por académicos con permanencia en la institución).

La relación entre alumnos totales y la cantidad de JCE de planta (48,5) se encuentra dentro del estándar institucional, que especifica un rango de 45 a 65 alumnos por JCE. Para tener una referencia de la evolución que ha tenido la estadística del cuerpo docente en la UST, se presenta la tabla N°8. (UST, 2014)

Tabla 8: Evolución de las estadísticas generales

Estadísticas Generales	2009	2010	2011	2012	2013
Académicos Jornada Completa	413	425	477	512	490
Académicos Media Jornada	221	268	332	267	307
Docentes contrato por hora	2.856	3.051	3.162	3.508	3.726
Número total de académicos	3.490	3.744	3.971	4.287	4.523
JCE (JC, MJ, 1/4J)	772	825	885	833	844
Alumno/JCE (JC, MJ, 1/4J)	29	30,3	31,1	33,3	34,5
JCE PLANTA(JC, MJ, 1/4J)	447	473,3	547,5	602,8	600,5
Alumno/ JCE (JC, MJ, 1/4J)	50	52,9	50,2	46,0	48,5

La tabla 9 muestra el número de docentes contratados en las Facultades estudiadas en la presente investigación en los años 2013 y 2014. Es importante apreciar que aunque el número total de docentes

contratados aumentó de un año a otro, la Facultad de Educación disminuye su dotación académica, mientras que las otras facultades crecieron, sobre todo la Facultad de Ciencias sociales. Esto se debió a la disminución en las matrículas de primer año, que recibió en el año 2013 y que siguió disminuyendo en los años siguientes.

Tabla 9 : Número de docentes contratados en las Facultades de educación, Ciencias Sociales y Salud, en los años 2013 y 2014

FACULTAD	2013	2014
EDUCACIÓN	127	99
CIENCIAS SOCIALES	90	105
SALUD	223	267
Total	440	471

Para que los académicos posean una formación pedagógica consistente el Modelo Educativo, la UST ha implementado una serie de estrategias y herramientas de apoyo que contribuyen su perfeccionamiento y desarrollo, así como también se les motiva para que generen proyectos de innovación que permitan potenciar su labor, entre ellas:

- Inducción de Académicos. Desde 2008 se lleva a cabo un programa básico que incluye los elementos y aspectos centrales del quehacer institucional. Este proceso se realiza cada semestre y está dirigido principalmente a los profesores nuevos.
- Programa de Formación y Desarrollo Docente Inicial. Su objetivo es contribuir mediante espacios formativos presenciales al desarrollo profesional del docente de la UST, de modo que logre el perfil y desempeño señalado en el Modelo Educativo, estableciendo líneas de perfeccionamiento.
- Diplomado de Pedagogía para la Educación Superior. Nace como respuesta a la necesidad de apoyar la acción de los docentes que no son pedagogos. Se lleva a efecto paralelamente en cada sede y no tiene costo para el académico. Consta de 5 módulos, con un total de 100 horas.
- Magíster en Educación con mención en Pedagogía para la Educación Superior. En modalidad semi-presencial, tiene una duración de 4 semestres con 1.708 horas cronológicas, comprendiendo un total de 8 módulos entre el primer y segundo semestre; un tercer semestre para obtener la mención (DPES); y, finalmente, un cuarto semestre para el desarrollo de un Proyecto de Mejoramiento e Innovación en Educación Superior.

- Cursos-talleres de capacitación pedagógica. Ofrecidos gratuita y estandarizadamente, son gestionados a través de los Centros de Aprendizaje y la Dirección de Capacitación de las sedes, con el propósito de capacitar al académico en estrategias metodológicas y de evaluación.
- Perfeccionamiento disciplinar o de especialidad. Con el fin de que los profesores se perfeccionen, la UST fomenta su participación en congresos, seminarios, diplomados, cursos cortos, etc.

Finalmente, es importante señalar que la UST promueve, en sus docentes, la investigación, la creación y la innovación académica, para lo cual pone a disposición de sus profesores fondos internos concursables.

Capítulo 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

I. Tipo de Estudio

Se trató de un estudio comparativo de los niveles de las dimensiones del desgaste profesional (*burnout*) en docentes que trabajan en las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás y de una descripción de los elementos de prevención frente a este, percibidos por los docentes.

II. Objetivo general

Comparar los niveles de las dimensiones del desgaste profesional (*burnout*) en docentes que trabajan en las facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás y describir los elementos de prevención percibidos por los docentes.

III. Objetivos específicos:

- Identificar los niveles generales del desgaste profesional (*burnout*) así como, los niveles en sus sub-dimensiones en los docentes jornadas que trabajan en las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás, a partir de la aplicación del Cuestionario de “Actitudes ante el trabajo” de Esparza, Guerra y Martínez (1995).
- Comparar los distintos niveles de las su dimensiones *burnout* con variables tales como: Facultad, género, edad, años de profesión, años en la Institución, estado civil, jornada laboral, Rango de Ingreso mensual de UST.
- Conocer e identificar los elementos de prevención del desgaste profesional en Facultades estudiadas, considerando la percepción de docentes y directores, a partir de la aplicación de grupos focales.

De acuerdo a estos objetivos, se consideró una metodología combinada que contempló en una primera fase una investigación cuantitativa y en una fase posterior, una metodología cualitativa.

IV. ETAPA 1: ESTUDIO CUANTITATIVO

Esta fase del estudio, contempló conocer la relación existente entre las variables dependiente *burnout* y sus sub-dimensiones, con las siguientes variables de agrupación: Facultad en la que trabaja el docente, edad, género, años de profesión, años en la Institución, estado civil, jornada laboral y rango de Ingreso mensual de UST.

4.1 Hipótesis

- Existen diferencias en los niveles de las subdimensiones del desgaste profesional (fuente de tensión, insatisfacción laboral, agotamiento emocional, degradación de la competencia profesional, degradación de la autoimagen, dificultad en las relaciones interpersonales, trastornos físicos, trastornos conductuales) en los docentes de las Facultades de educación, salud y ciencias sociales.
- Existen diferencias en los niveles de las subdimensiones del desgaste profesional (burnout) en los docentes de las Facultades estudiadas, considerando las otras variables de agrupación de la investigación.

4.2 Variables de estudio:

La presente investigación considera las siguientes variables dependientes:

- *Burnout*: Teóricamente se define como un síndrome resultante de un prolongado agotamiento laboral que afecta a personas que trabajan en profesiones de ayuda y de apoyo. La definición operacional se evaluará a través del cuestionario que permitirá diferenciar a las personas en grupos con ausencia de Burnout, presencia y proclive al síndrome. Se trata de una variable nominal.

Dado que el instrumento que se utilizó, permite describir el comportamiento de 8 sub-dimensiones del Burnout, estas fueron consideradas también variables dependientes:

- *Fuentes de tensión*: Esta variable deriva del contacto con factores estresantes concretos (enfermedad, muerte, dolor, falta de organización y colaboración, etc.)

- *Insatisfacción laboral:* Se encuentra relacionada con las precarias condiciones laborales (escasos recursos materiales y humanos, sobrecarga de trabajo, ambigüedad y conflicto de roles, excesiva responsabilidad sin poder para la toma de decisiones, masificación de usuarios, salarios y descansos insuficientes, posibilidades de promoción limitadas, e inconvenientes condiciones ambientales, etc.)
- *Agotamiento emocional:* Se refiere a falta de energía y destrucción de los recursos emocionales, con la vivencia de que ya no le queda nada que dar o que ofrecer a los demás, surgiendo ansiedad, impaciencia, irritabilidad y actitudes suspicaces.
- *Degradación de la competencia profesional:* Esta variable muestra la imposibilidad de satisfacer las expectativas previas que tienen de la profesión. Confieren al trabajador una sensación creciente de incompetencia (ausentismo laboral, deterioro del nivel de rendimiento, deseos de abandonar el trabajo o cambiar por otro puesto, y degradación de la calidad del servicio que se ofrece). Pueden deteriorarse también las habilidades cognitivas.
- *Degradación de la autoimagen:* Se refiere a la despersonalización, es decir, al desarrollo de una actitud negativa hacia sí mismo, pérdida de la autoestima y sentimientos de estar cambiando e incapacidad para resolver situaciones que antes resolvía con eficacia. Para defenderse, se desarrolla frialdad y un distanciamientos progresivos hacia los clientes y compañeros (racionalización, negación o desplazamiento de los efectos, ironía y atención selectiva del entorno)
- *Dificultades en las relaciones interpersonales:* Se refiere al desarrollo de actitudes negativas e insensibilidad hacia las personas con las que trabaja y para quienes trabaja. Los conflictos en las relaciones interpersonales pueden llegar a afectar intensamente las relaciones personales fuera del contexto laboral.
- *Trastornos físicos:* Considera fatiga constante, insomnio, dolores diversos, trastornos neurovegetativos, trastornos gastrointestinales, alteraciones respiratorias, enfermedades cardíacas, trastornos endocrinos, cambio de peso, etc.
- *Trastornos conductuales:* Se relaciona con el aumento del consumo de alcohol, café, tabaco, drogas y fármaco, aumento de la conducta violenta dentro y fuera del contexto laboral, robos en lugar de trabajo, comportamiento de alto riesgo, tentativa de suicidio.

En el presente estudio se consideraron las siguientes variables de agrupación:

- *Facultades:* La universidad Santo Tomás considera en la Facultad de Salud a las carreras de Nutrición y dietética, Enfermería, Kinesiología y Tecnología Médica. Por su parte la Facultad de Educación está formada por las carreras de Pedagogía en Inglés, de Pedagogía en Educación física, Pedagogía Básica y Educación Diferencial. Por último, La Facultad de Ciencias Sociales se encuentra conformada por las Escuelas de Psicología y Trabajo Social.
- *Género:* Se refiere a la subdivisión por género, considerando las categorías de Femenino y Masculino.
- *Edad:* Teóricamente se refiere al rango cronológico en el cual la persona se ubica. Esta variable ha sido agrupada en los siguientes intervalos: entre 25 y 34 años; entre 35 y 44 años; entre 45 y 54 años; más de 55 años
- *Años de profesión:* En términos teóricos se define como la cantidad de tiempo que, una persona, ejerce su profesión desde la obtención de su título. La definición operacional se registrará a través de los datos laborales, considerando los rangos de: Menos de 5 años, 5 a 10 años, 10 a 15 años, 15 a 20 años y más de 20 años de profesión.
- *Años en la Institución:* Se define teóricamente como el período en el cual la persona ha ejercido algún rol dentro de la UST. Su definición operacional considera las categorías: Menos de 5 años, 5 a 10 años, 10 a 15 años, 15 a 20 años y más de 20 años.
- *Estado civil:* En términos teóricos, se refiere al reporte verbal o de registro acerca del estado de hecho (casada, soltera, conviviente) de las personas que participaron en la investigación. La definición operacional se registra a través de las categorías: Con pareja (Casado, convivencia) y Sin pareja (soltero, separado, viudo)
- *Jornada laboral:* Esta variable se medirá en horas de trabajo a la semana de acuerdo a la contratación realizada con la Institución Universidad Santo Tomás. Esta puede comprender 22 horas de jornada semanal correspondiente a una media jornada. 44 horas de jornada semanal, que corresponde a jornada completa y 36 horas de jornada semanal, que corresponde $\frac{3}{4}$ de jornada.

- *Rango de Ingreso mensual de UST:* Esta variable se define operacionalmente en rangos de ingreso imponible mensual. Los rangos son: menores de \$500.000 mensuales; entre \$500.000 y \$1.000.000 mensuales; entre \$1.000.000 y 1.500.000; entre \$1.500.000 y \$2.000.000 mensuales; sobre \$2.000.000.

4.3 Unidad de estudio y descripción de la muestra

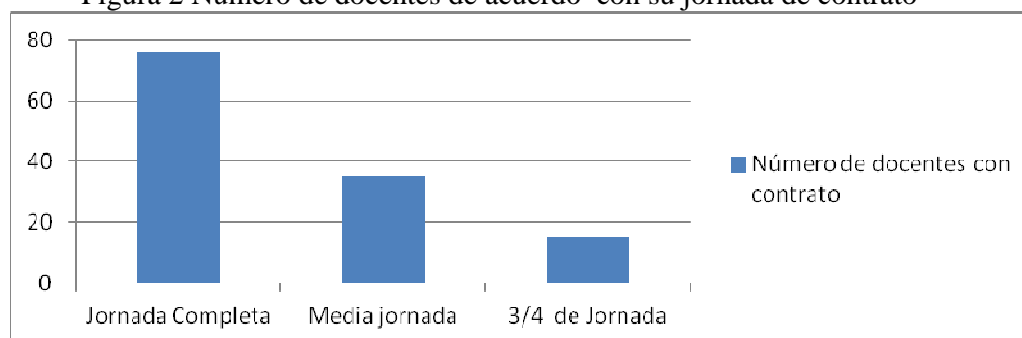
En esta fase la muestra fue por cuotas, considerando tres Facultades de la Universidad Santo Tomás en Chile: Salud, Educación y Ciencias sociales. Estuvo constituida por un total de 126 sujetos, de los cuales 50 (39,7%) eran docentes de la Facultad de Salud, 40 (31,7%) correspondían a la Facultad de Ciencias Sociales y 36 (28,6%) de la facultad de Educación.

Los profesionales tenían un promedio de 15,9 años en su profesión, con un amplio margen de diferencia entre la persona que tenía menor experiencia, sólo 2 años en su profesión y la de mayor experiencia, que tenía 49 años.

La muestra estuvo constituida por 90 mujeres (71,4%) y 36 hombres (28,6%), de una edad media de 41 años, siendo la edad mínima 25 y la edad máxima 69 años. El 74,6% (94) de los sujetos de la muestra eran casados o estaban emparejados; 17,5% (22) era soltero; 5,6% (7) era separado sin pareja y 2,4% (3) era viudo.

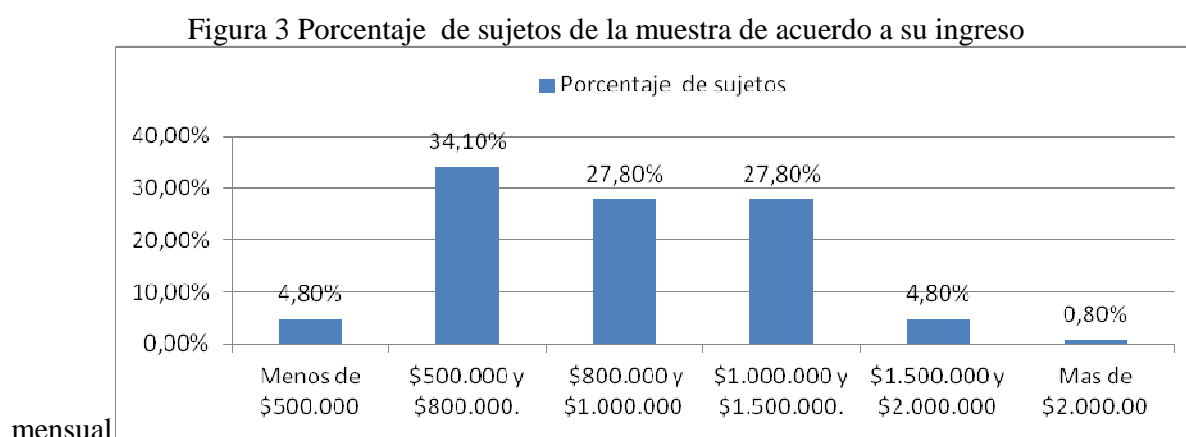
En términos laborales, el 60,3% (76) de la muestra estaban contratados en la Universidad Santo Tomás en jornada completa; 27,8% (35) en media jornada y 11,9% (15) en tres cuartos de jornada. (Ver figura 2)

Figura 2 Número de docentes de acuerdo con su jornada de contrato



En promedio los profesionales tienen 4,37 años en la institución, con un amplio margen de diferencia entre la persona que llevaba menos tiempo en la intuición, 2 años y la el profesional que llevaba más tiempo en la Universidad, 17 años.

En la muestra, la mayoría de los sujetos (34,1%) recibía un ingreso mensual entre \$500.000 y \$800.000. El 27,8% (35) tenía un sueldo entre 800.000 y 1.000.000; la misma proporción de 35 sujetos recibía entre 1.000.000 y 1.500.000. El 4,8% (6) tenía un ingreso, entre 1.500.000 y 2.000.000, la misma proporción de 6 sujetos, recibía menos de 500.000. Sólo un 0,8% (1) tenía sobre 2.000.000.



Se consideraron las diferentes respuestas individuales frente al “Cuestionario de actitudes ante el trabajo” (Ver Anexo 1) que evalúa el síndrome de Burnout y sus subdimensiones.

4.4 Técnica de recolección de datos:

En primer lugar, se utilizó una parrilla de elaboración propia para recoger los datos demográficos y profesionales, que en la revisión de la literatura aparecen como relevantes. Esta parrilla se anexó al cuestionario “Actitudes ante el Trabajo”. (Ver Anexo 1)

El Cuestionario “Actitudes ante el Trabajo”, fue creado en el año1991 por Filgueira, siendo tipificado en Chile, en 1995 por Esparza, Guerra y Martínez, quienes deciden cambiar el nombre original, llamándolo cuestionario de actitudes ante el trabajo, el cual evalúa el síndrome de Burnout en profesionales de apoyo. (Figuerola *et al*, 1997).

Dado que el Cuestionario se aplicaría a un profesional de apoyo que realiza docencia universitaria, algunos de las preguntas del test debieron ser adaptadas para el presente estudio, manteniéndose el número de preguntas, su estructura y su corrección. Esta adaptación obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,881, lo que permite afirmar que la prueba tiene una buena consistencia interna. Al analizar estadísticamente ítem por ítem se aprecia que no resulta pertinente eliminar ningún ítem, ya que la confiabilidad del instrumento no mejora sustancialmente si se elimina algún ítem. (Ver Anexo 3)

El instrumento consta de 65 preguntas de selección múltiple con 5 alternativas y una pregunta abierta. Se autoadministra, con un tiempo promedio de 15 minutos.

Considerando las características de este instrumento de recolección de datos, en la presente investigación, los resultados se obtuvieron a partir de la identificación de los puntajes brutos del cuestionario de actitudes ante el trabajo, considerando el análisis de la escala de estaninos. (Ver Anexo 2)

Es importante señalar, que este instrumento, no entrega un puntaje de Burnout Total sino que se establece la categoría del nivel de burnout a partir de la distribución de las subdimensiones del burnout evaluadas. De este modo, aunque las subdimensiones se expresan en puntajes y luego se asocian a una categoría, la variable Burnout general sólo tiene un carácter nominal.

4.5 Técnicas de análisis de la información:

Para establecer las propiedades estadísticas del Cuestionario de Actitudes Ante el Trabajo, adaptado para esta investigación se utilizó como estadígrafo el coeficiente Alfa de Cronbach, que permite medir la consistencia interna de un instrumento y que se fundamenta en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Una de las ventajas de este coeficiente, es que da la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Tal como se estableció anteriormente, la variable burnout sólo tiene un carácter nominal, por lo que se realizó un análisis descriptivo de ella, mostrando su distribución a partir de porcentajes y frecuencias principalmente.

Para analizar las subdimensiones del Burnout con las distintas variables independientes, fue necesario realizar pruebas de normalidad, para saber si éstas se distribuían normalmente o no, de modo de decidir qué tipo de prueba utilizar para el análisis comparativo. En aquellas subdimensiones que se

distribuyeron normalmente se utilizaron pruebas paramétricas y en aquellas que no se distribuyeron normalmente se aplicaron pruebas No Paramétricas. Como pruebas de normalidad se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk.

Entre las pruebas paramétricas utilizadas se encuentra el Análisis de Varianza (ANOVA) y la prueba de diferencias de medias como la prueba T. El ANOVA de un factor se utiliza para comparar varios grupos en una variable cuantitativa y consiste en una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes, que tengan una distribución normal. Por su parte, la prueba t-Student se utiliza para determinar si hay una diferencia significativa entre las medias de dos grupos, es decir, para contrastar hipótesis sobre medias en poblaciones independiente y con distribución normal.

Entre las pruebas no paramétricas utilizadas, se consideró el estadígrafo Kruskal- Wallis, como alternativa no paramétrica del ANOVA *one way* (de una vía), permitiendo efectuar análisis de contrastes en variables independientes que se organizan en tres grupos de datos.

De la misma forma se utilizó el estadígrafo U-Test de Mann-Whitney, pues se considera una alternativa no paramétrica de la prueba de diferencia de medias, por lo cual, permite diferenciar muestras de una misma población, pudiendo usarse como abreviaciones de contrastes, siendo esencialmente útiles cuando se trata de datos numéricos u ordinales.

V. ETAPA 2: FASE CUALITATIVA:

La segunda fase de la presente investigación utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptiva y exploratoria, orientada a descubrir los procesos que se dan en la situación en estudio, permitiendo de ésta manera, la descripción de estrategias institucionales de prevención frente al desgaste profesional (burnout)

Para ello se trabajaron con las siguientes preguntas directrices:

1. ¿Qué elementos de prevención han desarrollado las distintas facultades estudiadas, para trabajar el desgaste profesional, considerando la percepción e información de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, directores de escuela?

2. ¿Qué elementos o estrategias podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional, desde la perspectiva de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, directores de escuela?

5.1 Muestra:

Se constituyó una muestra de carácter intencionada (dirigida o no probabilística) y voluntaria, por lo cual se contó con una carta de consentimiento previamente firmada.

Esta muestra consideró, la participación de un grupo de 6 directores y 2 grupos de 8 docentes, alcanzando una muestra total de 22 participantes.

5.2 Técnicas de recolección de datos:

Para lograr los objetivos de esta fase, se trabajó con la técnica cualitativa del grupo focal, donde un grupo de no más de 12 personas se expresa de un modo libre y espontáneo sobre un tema específico, con la guía de un moderador. Esta técnica se utiliza principalmente para obtener mayor cantidad y variedad de respuestas que pueden enriquecer la información respecto de un tema. En términos técnicos, están basados en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. (Vasilachis de Gialdino, 1993; Ryan, Gandha, Culbertson y Carlson, 2014).

En este caso se realizaron 3 grupos focales, uno dirigido a directores y los otros dos, dirigidos a docentes de las facultades consideradas en el estudio. Se construyó un pauta que favoreció el trabajo del mediador. (Ver Anexo 4).

5.3 Técnica de análisis de datos:

La técnica de análisis que se utilizará se basará en codificaciones según la "*Grounded Theory*" de Strauss y Corbin (1990). Estas codificaciones se lograron realizando un análisis del contenido y de las temáticas que surgieron en los grupos focales (codificación abierta), las cuales se fueron categorizando en teorías de distintos niveles de inclusión. Por último, se establecieron interdependencias entre las distintas temáticas surgidas a partir del análisis, lo cual se logró en las etapas de codificación axial y selectiva. Esta técnica de análisis de datos ha sido ampliamente utilizada en estudios cualitativos. (Rozas, 2000; Mazerolle y Pagnotta, 2011; Sumerlin y Littrell, 2011; Thomberg, 2014 y Chan, y otros, 2015).

VI. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

La Investigación se inicia una vez aceptado el proyecto de investigación en la Universidad de Málaga por el programa de Doctorado en Investigación e Innovación Educativa.

Después del levantamiento bibliográfico que permitió la revisión de los conceptos básicos y del contexto de este estudio, se seleccionaron y elaboraron los instrumentos de evaluación antes descritos en las distintas fases de la investigación.

En forma paralela se realizó la inducción a la investigación en la Institución Universitaria. Este momento, comenzó con la presentación del proyecto de investigación a la Dirección de Investigación y Postgrado, y a la Comisión Nacional de Evaluación de Proyectos de Investigación de la Universidad, constituida por tres autoridades: Director de Investigación y Postgrado, Vicerrector académico y Director Académico Nacional, quienes autorizaron realizar la investigación y establecieron que la forma más eficaz de llevarla a cabo, era partir de la invitación de cada Decano de las Facultades consideradas en el estudio.

En concordancia con lo anterior se realizaron reuniones de presentación del proyecto a las Decanas de las facultades de Salud y de Ciencias Sociales, quienes estuvieron muy bien dispuestas a generar los puentes de comunicación necesarios para informar a los profesores jornadas de las carreras de las facultades respectivas en las distintas sedes, para que pudiesen participar en la presente investigación. Sin embargo, solicitaron presentar el proyecto de la investigación al Comité de Ética de la Universidad y los documentos con los resguardos éticos que se tendrían. Para ello se entregó la carta de consentimiento informado donde se ponía especial relevancia a la voluntariedad y el anonimato de la participación en el estudio. (Ver Anexo 5). Al cabo de un mes, el Comité de Ética citó a una reunión a la investigadora responsable, señalándole que fue aceptado tanto, el proyecto, como la carta de consentimiento informado.

De este modo, cada Decana envió, a sus Directores de Escuela un mail, presentado la investigación, a la investigadora responsable y solicitándoles motivar a sus docentes para que participaran. (Ver Anexo 6)

Una vez enviado este mail, la investigadora responsable, comienza a recibir información de contacto de los profesores de las distintas escuelas, en las diferentes sedes y comienza a enviar mails, a los equipos de profesores y a profesores específicos, con la carta de consentimiento y con el cuestionario. En algunas escuelas de la sede Santiago, que lo solicitaron, se les entregó estos documentos impresos, para que fueran respondidos a mano.

Por su parte, la gestión con el Decano de la Facultad de Educación, lamentablemente no logró los mismos resultados. A pesar de las reiteradas solicitudes de reunión a través de la secretaría de la Facultad y de mail, donde se presentaba la investigación y se le solicitaba la participación de la Facultad en la investigación, la investigadora no fue recibida. Las Decanas de las otras facultades intercedieron a favor de la investigación, pero el Decano no abrió sus puertas. En un evento de la Universidad y de un modo informal, el decano le señala a la investigadora que no estaba dispuesto a exigirle más a sus profesores y responder un test para una investigación, aumentaba la recarga de trabajo.

Durante cuatro meses, la investigación avanzó considerando sólo las Facultades de Ciencias Sociales y de Salud. Pero durante este tiempo y de modo repentino, el Decano de la Facultad de Educación es removido de su cargo, permitiendo que la Directora de la Escuela de Educación de la sede de Santiago, quede como decana interina. La investigadora logra la autorización de la nueva decana para realizar la investigación en esta Facultad, teniendo acceso a la base de datos de estos profesores, a nivel Nacional. De este modo, se logra enviar un mail a cada profesor, en el cual se le invitaba a participar en la investigación y se le adjuntaba la carta de consentimiento y el cuestionario. (Ver Anexo 7)

Mientras se terminaba la fase de aplicación de cuestionario, se realizó la selección aleatoria de profesores para constituir los grupos focales. Es importante señalar que la información de los nombres de los profesores se manejó en una base de datos aparte de la base de datos asociada a los datos de la fase cuantitativa de este estudio, ya que la primera derivaba de la carta de consentimiento firmada y la segunda de los cuestionarios respondidos a los cuales se le asignaba un número y se cuidaba el anonimato.

Como se trataba de una investigación de docente de distintas sedes a lo largo del país, los grupos focales, se realizaron en video conferencias.

Una vez terminada la etapa de recolección de datos, tanto de la fase cuantitativa como la cualitativa, se realizó el análisis de los datos, considerando las estrategias señaladas anteriormente en el presente documento.

Finalmente, se generó el documento final para ser presentado como tesis doctoral para el programa del doctorado en Innovación e Investigación Educativa de la Universidad de Málaga.

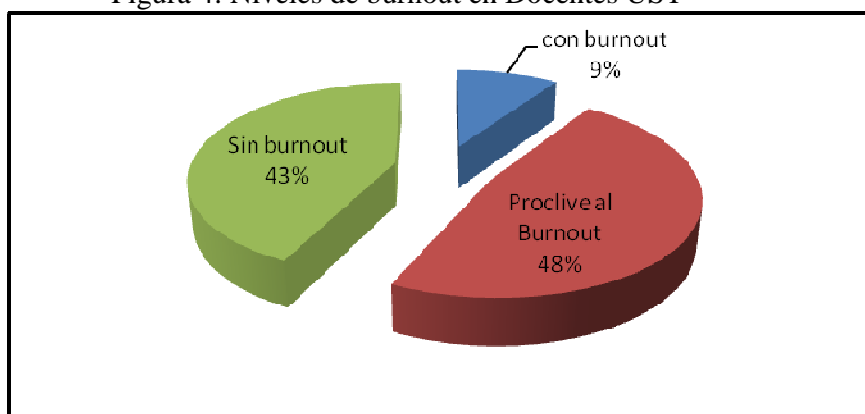
Capítulo 4: RESULTADOS FASE CUANTITATIVA

A continuación se realiza el análisis cuantitativo de los resultados, considerando en primer lugar una descripción de los niveles de Burnout y sus subdimensiones en la muestra trabajada y en un segundo momento se presentará el análisis comparativo con las variables independientes: Facultad, Sexo, Edad, Años de profesión, Años en la Institución, Estado civil, Jornada laboral y Rango de Ingreso mensual

I. Análisis descriptivo

Al considerar los niveles de burnout en la distribución del total de los sujetos de la muestra, (ver Figura 4), se puede observar que el 43% se ubica en la categoría de ausencia de Burnout. El 48%, presentó proclividad al síndrome, mientras que el 9% de los sujetos que participaron en la investigación, presentaban Burnout. Esta distribución, permite visualizar que aunque un porcentaje alto de docentes no presenta burnout, la mayoría se encuentra proclive.

Figura 4: Niveles de burnout en Docentes UST

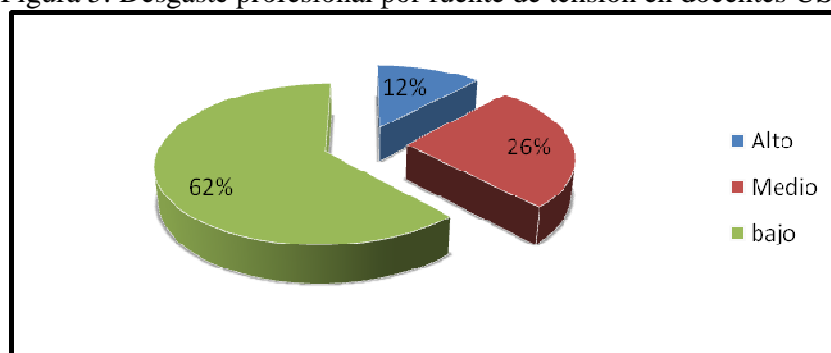


Aunque el porcentaje de docentes de la UST con burnout es bajo, es necesario considerar que estas personas difícilmente pueden volver a atrás en su nivel de desgaste profesional, lo que en sí mismo es una pérdida. Con estas características de distribución del burnout, se detecta la necesidad de generar mecanismos de apoyo, puesto que el riesgo es alto.

Al observar la distribución de la muestra total en los niveles de las subcategorías del burnout, se aprecia que en la primera dimensión Fuentes de tensión, el 62% se encuentra en un nivel bajo, mientras

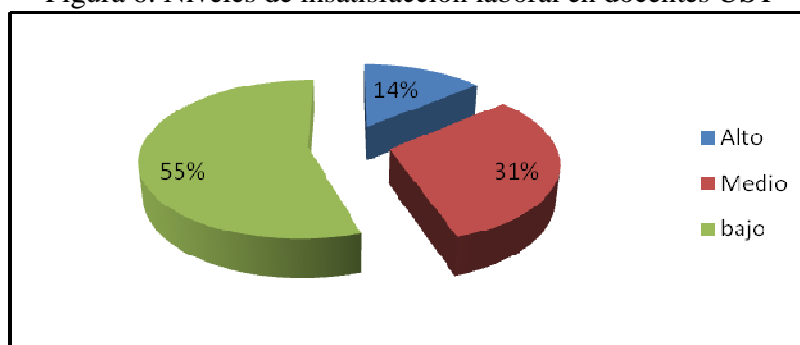
que el 26% se encuentra en un nivel medio y el 12%, en un nivel alto. Esto permitiría señalar que la mayor parte de los docentes no se ve afectado por factores estresantes concretos. (Ver figura 5)

Figura 5: Desgaste profesional por fuente de tensión en docentes UST



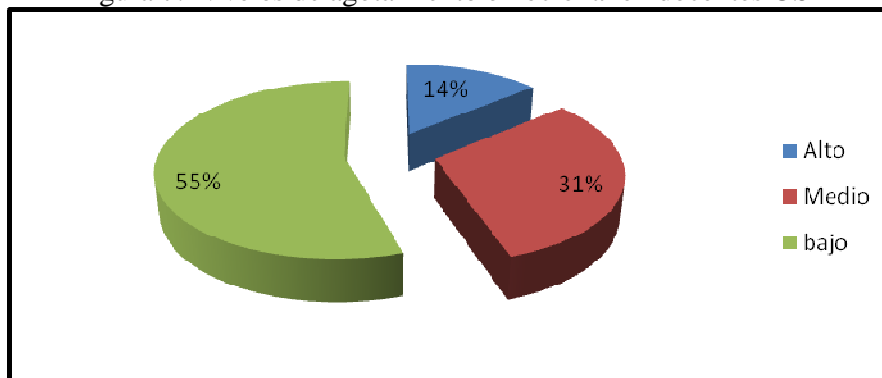
En cuanto a la segunda dimensión insatisfacción laboral, que se refiere a la percepción de trabajar en precarias condiciones laborales, los resultados indicaron que la mayoría de los docentes UST (55%), se sentían satisfechos en su trabajo y que sólo el 14% de ellos, presentaron un alto nivel de insatisfacción. (Ver figura 6)

Figura 6: Niveles de insatisfacción laboral en docentes UST



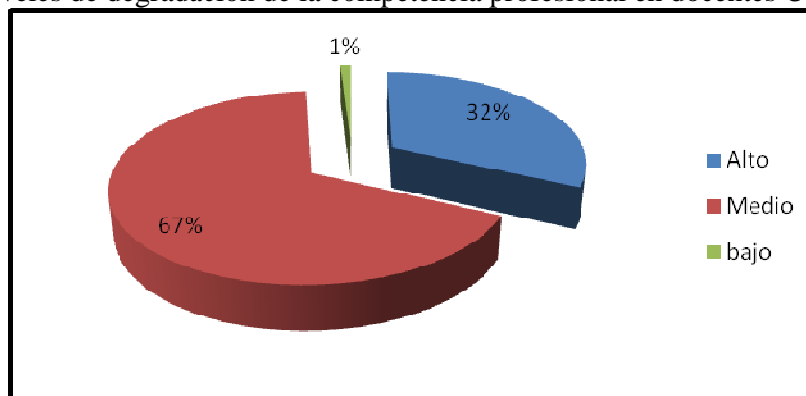
A nivel de la tercera dimensión de Agotamiento emocional, un 43% de los docentes presentaron niveles medios de falta de energía de ansiedad, impaciencia, irritabilidad y actitudes suspicaces. Un 42% presentó un bajo nivel de agotamiento emocional y el 16% mostró la percepción de destrucción de los recursos emocionales, con la vivencia de que ya no le queda nada que dar o que ofrecer a los demás. (Ver Figura 7)

Figura 7: Niveles de agotamiento emocional en docentes UST



El figura 8 muestra la distribución de los docentes UST en relación a la cuarta dimensión correspondiente a la Degradación de la competencia profesional, en el que se observa que sólo 1% de los docentes presentaría un bajo nivel de degradación de la competencia, mientras que el 99% se encuentra en los niveles medios o altos en esta dimensión. Esto debe llamar la atención, puesto que esta dimensión muestra la imposibilidad de satisfacer las expectativas previas que se tiene de la profesión. Confieren al trabajador una sensación creciente de incompetencia que se puede traducir en ausentismo laboral, deterioro del nivel de rendimiento, deseos de abandonar el trabajo o cambiar por otro puesto, y que puede además, generar degradación de la calidad del servicio que se ofrece e incluso deteriorarse las habilidades cognitivas.

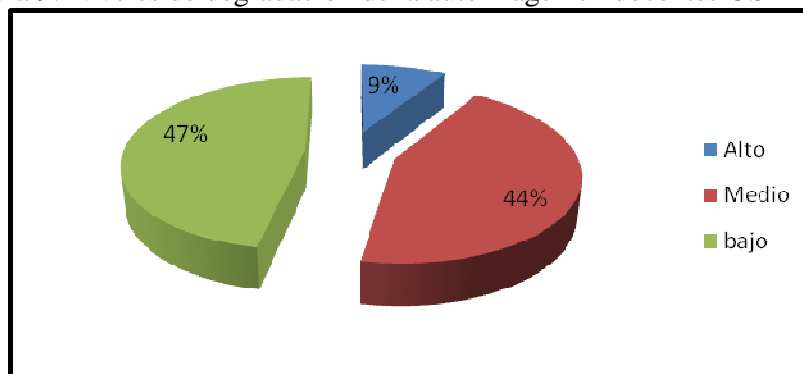
Figura 8: Niveles de degradación de la competencia profesional en docentes UST



El figura 9 muestra que el 47% de los docentes presentan un bajo nivel de degradación de la autoimagen, un 44% presentó un nivel medio y un 9% tuvo un alto nivel de despersonalización, de actitud negativa hacia sí mismo, de pérdida de la autoestima, de sentimientos de estar cambiando e incapacidad para resolver situaciones con eficacia. Si se considera que el 53% de la muestra está en niveles de riesgo, no es difícil comprender que estos docentes estarían desarrollando, para defenderse,

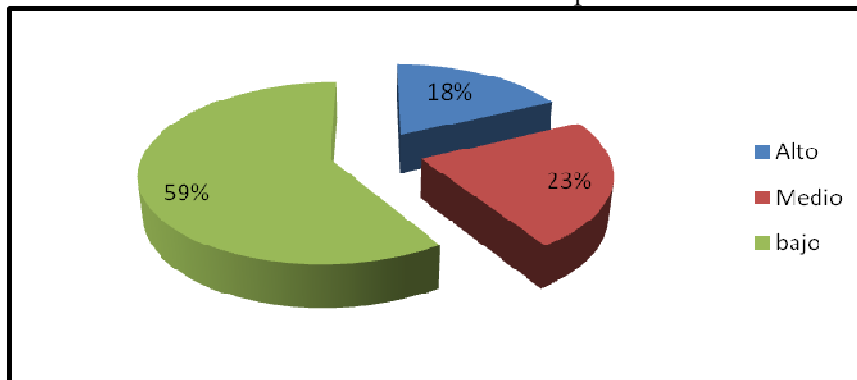
frialdad y un distanciamientos progresivos hacia los clientes y compañeros, manifestados en racionalización, negación o desplazamiento de los efectos, ironía y atención selectiva del entorno

Figura 9: Niveles de degradación de la autoimagen en docentes UST



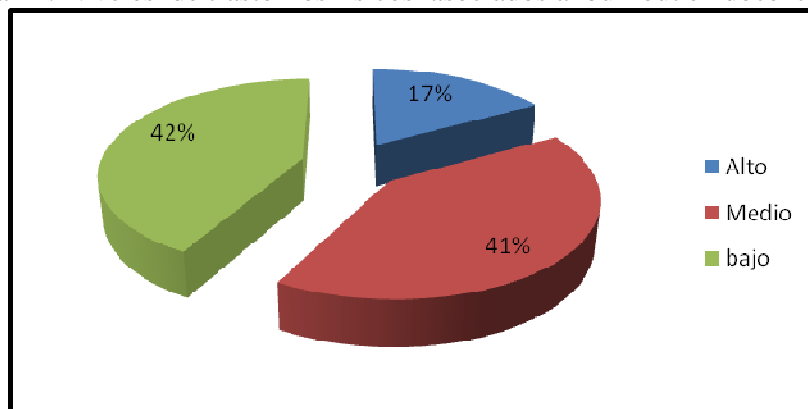
Los resultados muestran que en la sexta dimensión del Burnout, el 59% de los docentes presentan un bajo nivel de dificultades en las relaciones interpersonales, 23% presentaría un nivel medio y el 18% un nivel alto. Esto es interesante, puesto que en relación a la dimensión anterior, al parecer los docentes que están en niveles de riesgo en su degradación de la autoimagen, han intentado en lo posible mantener buenas relaciones interpersonales. (Ver figura 10)

Figura 10: Niveles de dificultad en relaciones interpersonales en docentes UST



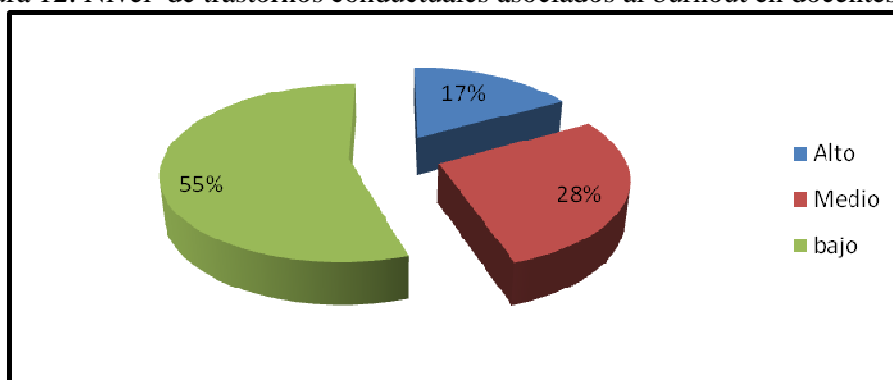
El figura 11, muestra que el 42% de los docentes presentaron un bajo nivel de trastornos físicos asociados al Burnout, mientras que 41% presenta niveles medio y el 17% tuvo niveles altos. Si se considera que 58% de los docentes están en estos últimos niveles, es posible decir, que tienen riesgo de presentar fatiga constante, insomnio, dolores diversos, trastornos neurovegetativos, trastornos gastrointestinales, alteraciones respiratorias, enfermedades cardíacas, trastornos endocrinos, cambio de peso, entre otros.

Figura 11: Niveles de trastornos físicos asociados al burnout en docentes UST



En relación a la última dimensión del desgaste profesional, la figura 12, muestra que el 55% de los docentes de la muestra, presentarían Trastornos conductuales asociados al burnout. Sin embargo, un 28% presentaría un nivel medio y el 17% un nivel alto. En este sentido un 45% de los docentes está en riesgo de presentar problemas de conducta como aumento del consumo de alcohol, café, tabaco, drogas y fármaco, aumento de la conducta violenta dentro y fuera del contexto laboral, entre otros.

Figura 12: Nivel de trastornos conductuales asociados al burnout en docentes UST



II. Análisis comparativo:

Para analizar las subdimensiones del Burnout con las distintas variables independientes, fue necesario realizar pruebas de normalidad, para saber si éstas se distribuían normalmente o no, de modo de decidir qué tipo de prueba utilizar para el análisis comparativo. En aquellas subdimensiones que se distribuyeron normalmente se utilizaron pruebas paramétricas y en aquellas que no se distribuyeron normalmente se aplicaron pruebas No Paramétricas.

Como pruebas de normalidad se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk, en la siguiente tabla se puede observar los resultados (Ver Tabla 10)

Tabla 10: Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
cat1: Fuentes de tensión	,095	126	,008	,986	126	,228
cat2: Insatisfacción laboral	,065	126	,200*	,982	126	,101
cat3: Agotamiento Emocional	,203	126	,000	,852	126	,000
cat4: Degradación competencia profesional	,375	126	,000	,630	126	,000
cat5: Degradación autoimagen	,149	126	,000	,961	126	,001
cat6: Dificultades relaciones interpersonales	,199	126	,000	,871	126	,000
cat7: Trastornos Físicos	,128	126	,000	,952	126	,000
cat8: Trastornos Conductuales	,319	126	,000	,735	126	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

Dado que la muestra del estudio es de 126 casos, al considerar los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se aceptará la hipótesis (H_i) que dice que la distribución no es normal, cuando la significancia es menor a .05. En este caso siete de las ocho dimensiones NO se distribuyen normalmente, por tanto se deben usar las pruebas No Paramétricas. Solo la categoría 2, correspondiente a Insatisfacción Laboral se distribuye normalmente, por tanto en esa dimensión se usarán pruebas paramétricas.

2.1 Subdimensiones del burnout y variable facultad

La tabla 11 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable facultad. En ella se puede apreciar que la subdimensión del Burnout, Trastornos Conductuales, presenta diferencias estadísticamente significativas según Facultad.

Tabla 11: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Facultad”

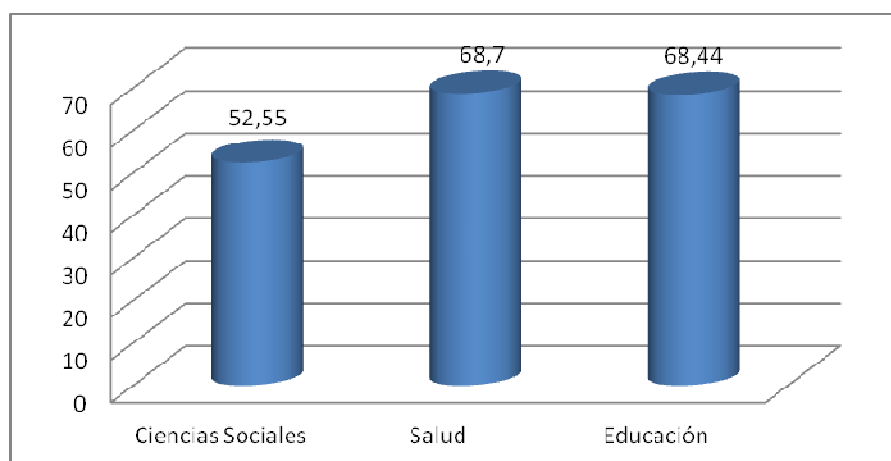
	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	2,722	5,375	3,300	,584	3,120	,310	6,492
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,256	,068	,192	,747	,210	,856	,039*

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Facultad

Para lograr una mejor descripción de lo que ocurre con la presencia de trastornos conductuales en las distintas facultades, se puede observar la Figura 13, donde los rangos promedios muestran que la facultad de salud tendría el más alto, mientras que la facultad de Ciencias Sociales, el más bajo.

Figura 13: Rangos Promedios de Trastornos Conductuales según Facultad



La tabla 12 permite visualizar la distribución de los docentes de las distintas facultades de acuerdo al nivel de Trastornos conductuales que presenta. Es así como se puede distinguir, que aunque la mayoría de los sujetos presentan un nivel bajo de trastornos conductuales (54,76%), la facultad de salud presenta la

mayor proporción (20%) de los docentes con este tipo de trastornos. En oposición, la Facultad de Ciencias sociales, presenta la mayor proporción (72,5%) de docentes con bajo nivel de esta subdimensión del burnout. Esto permitiría señalar que ser profesor de la Facultad de Ciencias Sociales, sería un factor protector frente a la presencia de trastornos conductuales del burnout, lo cual se podría explicar por la utilización de factores protectores psicosociales, que se identificaron en la presente investigación y que se encuentran en la sección “Análisis cualitativo”.

Tabla 12: Distribución de docentes por Facultad, considerando los Niveles de la subdimensión trastornos conductuales del burnout

Facultad	Trastornos Conductuales			Total
	bajo	medio	alto	
	Fr. %	Fr. %	Fr. %	
Ciencias Sociales	29 72,5%	6 15%	5 12,5%	40
Salud	23 46%	17 34%	10 20%	50
Educación	17 47,3%	12 33,4%	7 19,4%	36
Total	69 54,76%	35 27,77%	22 17,46%	126

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable facultad, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,113 ($F=2,223$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los resultados de esta dimensión no dependen de la facultad a la que el docente pertenece. (Ver tabla 13).

Tabla 13: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Facultad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	104,422	2	52,211	2,223	,113
Intra-grupos	2889,070	123	23,488		
Total	2993,492	125			

($F=2,223$; $p>.05$)

2.2 Subdimensiones del burnout y variable sexo

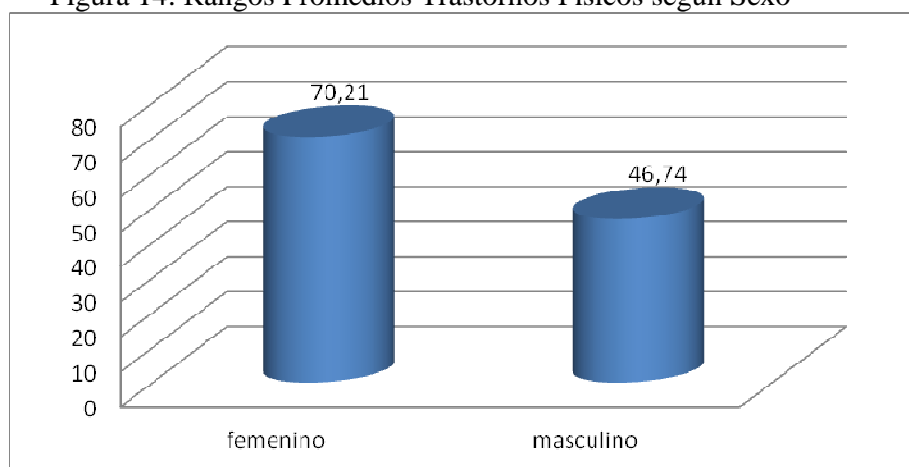
La tabla 14 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable sexo. En ella se puede apreciar que la subdimensión del Burnout Trastornos físicos presenta diferencias estadísticamente significativas según sexo.

Tabla 14: Prueba de U de Mann Whitney para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Sexo”

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastornos Conduct.
U de Mann-Whitney	1367,000	1434,500	1357,500	1497,500	1279,000	1016,500	1410,500
W de Wilcoxon	2033,000	2100,500	2023,500	5592,500	1945,000	1682,500	2076,500
Z	-1,370	-1,038	-1,696	-,667	-1,907	-3,276	-1,256
Sig. asintót. (bilateral)	,171	,299	,090	,505	,057	,001*	,209

Para lograr una mejor descripción de lo que ocurre con la presencia de trastornos físicos según sexo, se puede observar la Figura 14, donde los rangos promedios muestran que las mujeres tendrían el más alto, mientras que la facultad de Ciencias Sociales, el más bajo. En este sentido, las mujeres presentarían más dificultades físicas como: fatiga constante, insomnio, dolores diversos, trastornos neurovegetativos, trastornos gastrointestinales, alteraciones respiratorias, enfermedades cardíacas, trastornos endocrinos y/o cambio de peso, que los hombres.

Figura 14: Rangos Promedios Trastornos Físicos según Sexo



La tabla 15 permite visualizar con mayor claridad la distribución de los hombres y mujeres de la muestra considerando el nivel de Trastornos físicos que presentan. Es así como se puede distinguir, que existe una mayor proporción de hombre (63,8%) en el nivel bajo de trastornos físicos asociados al burnout, mientras que las mujeres presentan una mayor proporción (45,55%) de niveles medios de trastorno físicos. Es importante destacar que en los niveles altos de trastornos físicos, la mayor proporción (21,11%) está dada en las mujeres.

Tabla 15: Distribución de docentes por sexo, considerando los Niveles de la subdimensión trastornos físicos del burnout

SEXO	Trastornos Físicos			Total
	bajo	medio	alto	
	Fr. %	Fr. %	Fr. %	
femenino	30 33,33%	41 45,55%	19 21,11%	90
masculino	23 63,8%	11 30,5%	2 5,5%	36
Total	53	52	21	126

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable sexo, se utilizó la prueba T para muestras independientes, constatándose de que no existían diferencias significativas, por lo que no incide ser hombre o mujer en el nivel de insatisfacción laboral (ver Tabla 16)

Tabla 16: Prueba T de muestras independientes de la subdimensión Insatisfacción laboral y la variable Facultad

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Cat2: Insatisfacción laboral	Se han asumido varianzas iguales	,533	,467	1,118	124	,266	1,078	,964	-,830	2,986
	No se han asumido varianzas iguales			1,165	70,573	,248	1,078	,925	-,767	2,923

2.3 Subdimensiones del burnout y variable edad

La tabla 17 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable Edad. En ella se puede apreciar que la subdimensión del Burnout, Trastornos Físicos, presenta diferencias estadísticamente significativas según la Edad.

Tabla 17: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Edad”

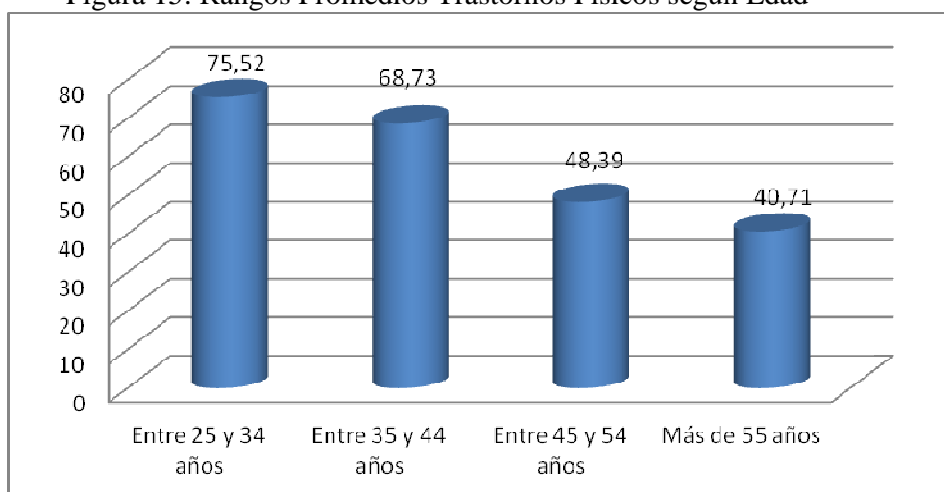
	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal.	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	3,095	3,322	2,255	3,321	1,674	14,508	5,333
gl	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,377	,345	,521	,345	,643	,002	,149

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Edad

En la figura 15 se puede observar que entre los 25 y los 34 años existe una mayor cantidad de docentes que presentarían trastornos físicos asociados al Burnout. Esta variable va disminuyendo hacia los 55 años. Pareciendo existir una mayor preocupación, a medida que pasan los años, de cuidar la dificultad física que se asocia al desgaste profesional. Esto se hace relevante puesto que, al analizar los grupos focales, uno de los factores protectores personales que se constataron fue la responsabilidad frente al autocuidado personal a nivel físico, el cual se describe en la sección “Análisis Cualitativo”.

Figura 15: Rangos Promedios Trastornos Físicos según Edad



La tabla 18 permite visualizar con mayor claridad la distribución de los niveles de Trastornos físicos, en los distintos rangos de edad, de la muestra estudiada. Es así como se puede distinguir, que existe una mayor proporción de docentes con más de 55 años (70,58%) en el nivel bajo de trastornos físicos asociados al burnout, mientras que los jóvenes entre 25 y 34 años, presentan una mayor proporción (23,33%) de niveles altos de trastorno físicos.

Tabla 18: Distribución de docentes por sexo, considerando los Niveles de la subdimensión trastornos físicos del burnout

RANGO EDAD	Trastornos Físicos			Total
	bajo	medio	alto	
	Fr. %	Fr. %	Fr. %	
Entre 25 y 34 años	9 30%	14 46,66%	7 23,33%	30
Entre 35 y 44 años	21 35%	27 45%	12 20%	60
Entre 45 y 54 años	11 57,89%	7 36,84%	1 5,2%	19
Más de 55 años	12 70,58%	4 23,52%	1 5,88%	17
Total	53	52	21	126

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable edad, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,100 ($F=2,132$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los resultados de esta dimensión no dependen de la edad en la que el docente se encuentre (Ver tabla 19).

Tabla 19: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	149,119	3	49,706	2,132	,100
Intra-grupos	2844,373	122	23,315		
Total	2993,492	125			

($F=2,132$; $p>0.05$),

2.4 Subdimensiones del burnout y variable años de profesión

La tabla 20 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable años de profesión. En ella se puede apreciar que la subdimensión del Burnout, Trastornos Físicos, presenta diferencias estadísticamente significativas según los años de profesión que los docentes tienen.

Tabla 20: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable años de profesión

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	3,095	3,322	2,255	3,321	1,674	14,508	5,333
gl	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,377	,345	,521	,345	,643	,002*	,149

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años en esta Profesión (rango)

En la tabla 21 se puede observar que los docentes de más de 31 años en la profesión, presentan menos trastorno físico. Esto puede explicarse porque puede existir una habituación a las exigencias laborales, desarrollando una mejor capacidad de adaptación, tanto física como psicológica. Esta capacidad de adaptación, es considerada por los participantes un factor protector personal frente al burnout, elemento que será mejor descrito en la sección siguiente de análisis cualitativo.

Tabla 21: Rangos promedios de los niveles de las subdimensiones del Burnout según Años de Profesión

Años en esta Profesión (rango)	Fuente de tensión		Agotamiento Emocional		Degradación competencia profesional		Degradación autoimagen		Dificultades relaciones interpersona.		Trastornos Físicos		Trastornos Conductual.	
	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.
Entre 1 y 10 años	40	63,20	40	67,93	40	66,75	40	68,81	40	69,39	40	67,56	40	68,68
Entre 11 y 20 años	57	67,18	57	65,35	57	63,30	57	64,23	57	61,65	57	70,03	57	65,25
Entre 21 y 30 años	18	67,31	18	58,89	18	64,33	18	63,39	18	63,78	18	48,44	18	58,11
Más de 31 años	11	39,27	11	45,36	11	51,36	11	40,59	11	51,23	11	39,55	11	44,45
Total	126		126		126		126		126		126		126	

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable años en la profesión, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,008 ($F=4,165$; $p>0.05$), encontrándose diferencias significativas. (Ver tabla 22).

Tabla 22: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable años de profesión

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	278,086	3	92,695	4,165	,008
Intra-grupos	2715,406	122	22,257		
Total	2993,492	125			

($F=4,165$; $p>0.05$)

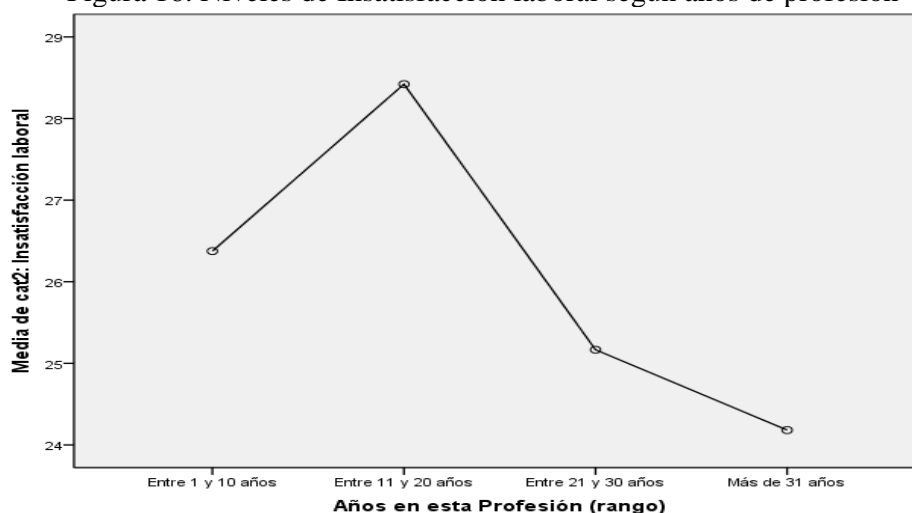
En la tabla 23 se puede observar que los docentes con más de 31 años de profesión presentarían menor nivel de Insatisfacción laboral, en cambio, los profesores entre 11 y 20 años, presentarían el mayor nivel de insatisfacción laboral. Esta situación puede explicarse porque en este periodo, los profesionales están constantemente buscando posicionarse en su profesión. Están más atentos a evaluar los espacios laborales detectando las precarias condiciones de estos, siendo altamente sensibles a los escasos recursos materiales y humanos, a la sobrecarga de trabajo, a la ambigüedad y conflicto de roles, a la excesiva responsabilidad sin poder para la toma de decisiones, a la masificación de usuarios, a salarios y descansos insuficientes, a posibilidades de promoción limitadas y a condiciones ambientales inconvenientes.

Tabla 23: Descriptivos de la subdimensión Insatisfacción laboral del burnout según años de profesión

Años en la profesión (Rangos)		Intervalo de confianza para la media al 95%						
		Desviación	Error	Límite	Límite	Mínimo	Máximo	
	N	Media	típica	típico	inferior	superior		
Entre 1 y 10 años	40	26,38	5,077	,803	24,75	28,00	18	37
Entre 11 y 20 años	57	28,42	4,953	,656	27,11	29,74	19	39
Entre 21 y 30 años	18	25,17	3,854	,908	23,25	27,08	18	31
Más de 31 años	11	24,18	2,892	,872	22,24	26,12	18	28
Total	126	26,94	4,894	,436	26,07	27,80	18	39

Al observar la figura 16, se constata una tendencia descendente en la insatisfacción laboral a medida que avanzan los años en la profesión, ya que los docentes de mayor antigüedad en la profesión tienden a presentar menor insatisfacción.

Figura 16: Niveles de Insatisfacción laboral según años de profesión



2.5 Subdimensiones del burnout y variable años en la Institución

La tabla 24 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable años en la institución. En ella se puede apreciar que la subdimensión del Burnout, Trastornos Físicos, presenta diferencias estadísticamente significativas según los años que el docente lleva en la institución.

Tabla 24: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable años en la institución

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	1,868	2,856	4,535	4,017	,297	6,073	5,098
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,393	,240	,104	,134	,862	,048*	,078

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años en la institución (rango)

En la tabla 25 se puede observar que los docentes con más de 10 años en la institución presentan menor nivel de Trastornos físicos, lo cual puede estar relacionado con una mayor preocupación por su bienestar biopsicosocial y una mejor capacidad de adaptación a las demandas ambientales.

Tabla 25: Rangos promedios de los niveles de las subdimensiones del Burnout según Años en la Institución

Años en la Institución (rango)	Fuente de tensión		Agotamiento Emocional		Degradación competencia profesional		Degradación autoimagen		Dificultades relaciones interpersonal		Trastornos Físicos		Trastornos Conductuales	
	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.	N	Rango prome.
Entre 1 y 5 años	86	64,47	86	65,40	86	67,42	86	66,60	86	63,08	86	66,50	86	67,08
Entre 6 y 10 años	32	65,14	32	63,44	32	54,44	32	60,92	32	65,83	32	62,95	32	59,38
Más de 10 años	8	46,50	8	43,38	8	57,63	8	40,50	8	58,75	8	33,44	8	41,50
Total	126		126		126		126		126		126		126	

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable años en la Institución, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,477 ($F=0,746$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los resultados de esta dimensión no dependen de los años que el docente lleve en la institución. (Ver tabla 26).

Tabla 26: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable años en la institución

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	35,863	2	17,932	,746	,477
Intra-grupos	2957,629	123	24,046		
Total	2993,492	125			

($F=0,746$; $p>0.05$)

2.6 Subdimensiones del burnout y variable Estado Civil

La tabla 27 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable estado civil, constatándose que no existen diferencias significativas, según la prueba de Kruskal-Wallis.

Tabla 27: Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Estado Civil”

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastor. Conduct.
Chi-cuadrado	5,033	2,507	2,139	2,142	2,200	7,670	,963
gl	3	3	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,169	,474	,544	,543	,532	,053	,810

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Estado Civil

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable estado civil, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,941 ($F=0,132$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los resultados de esta dimensión no dependen del estado civil que tenga el docente se encuentre (Ver tabla 28).

Tabla 28: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Estado Civil

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,692	3	3,231	,132	,941
Intra-grupos	2983,800	122	24,457		
Total	2993,492	125			

($F=0,132$; $p>0.05$)

2.7 Subdimensiones del burnout y variable Jornada laboral

La tabla 29 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable jornada laboral, constatándose que no existen diferencias significativas, según la prueba de Kruskal-Wallis.

Tabla 29 Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable “Jornada Laboral”

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal.	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	1,179	,288	,303	,450	3,259	2,778	,897
gl	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,555	,866	,859	,798	,196	,249	,639

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Estado Civil

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable Jornada laboral, se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,108 ($F=2,271$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los resultados de esta dimensión no presentan diferencias entre los docentes con jornada completa, media jornada o tres cuartos de jornada. (Ver tabla 30)

Tabla 30: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Jornada laboral

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	106,591	2	53,296	2,271	,108
Intra-grupos	2886,901	123	23,471		
Total	2993,492	125			

($F=2,271$; $p>0.05$),

2.8 Subdimensiones del burnout y variable Rango de ingreso mensual

La tabla 31 muestra el análisis comparativo entre las subdimensiones del Burnout y la variable rango de ingreso mensual, no existiendo diferencias significativas.

Tabla 31 Prueba de Kruskal-Wallis para el Análisis de las diferencias significativas considerando las subdimensiones del Burnout y la variable Rango de ingreso mensual

	Fuente de tensión	Agotamiento Emocional	Degradación competencia profesional	Degradación autoimagen	Dificultades relaciones interpersonal	Trastornos Físicos	Trastornos Conductual
Chi-cuadrado	3,716	1,150	,758	8,020	1,743	1,739	1,731
gl	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintót.	,446	,886	,944	,091	,783	,784	,785

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Rango de ingreso mensual UST (liquido)

En el caso del análisis de la subdimensión insatisfacción laboral y la variable Rango de ingreso mensual UST (liquido), se aplicó una ANOVA, obteniéndose una significancia de 0,245 ($F=1,381$; $p>0.05$), no encontrándose diferencias significativas. Es decir, los niveles de insatisfacción laboral, no difiere entre las personas que tienen mayor o menor ingreso mensual. (Ver tabla 32).

Tabla 32: ANOVA de la subdimensión del Burnout Insatisfacción laboral y la variable Jornada laboral

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	130,699	4	32,675	1,381	,245
Intra-grupos	2862,793	121	23,659		
Total	2993,492	125			

($F=1,381$; $p>0.05$)

Capítulo 5: RESULTADOS DE FASE CUALITATIVA

A continuación se presentan los resultados cualitativos obtenidos a partir de los grupos focales realizados, uno dirigido a Directores de escuelas y los otros dos, dirigidos a docentes de las facultades consideradas en el estudio. (Ver Anexos 8, 9 y 10)

Se realizó el análisis cualitativo con procedimientos de codificación abierta, axial y selectiva, con el propósito de responder a las dos preguntas directrices de este estudio:

1. ¿Qué elementos de prevención han desarrollado las distintas facultades estudiadas, para trabajar el desgaste profesional, considerando la percepción e información de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, Directores de escuela
2. ¿Qué elementos o estrategias podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional, desde la perspectiva de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, Directores de escuela?

La presentación de los resultados contempla por lo tanto, dos partes, la primera que responde a los elementos de prevención frente al desgaste profesional que serán considerados como factores protectores y la segunda, describe las estrategias de prevención que se podrían realizar frente al desgaste profesional.

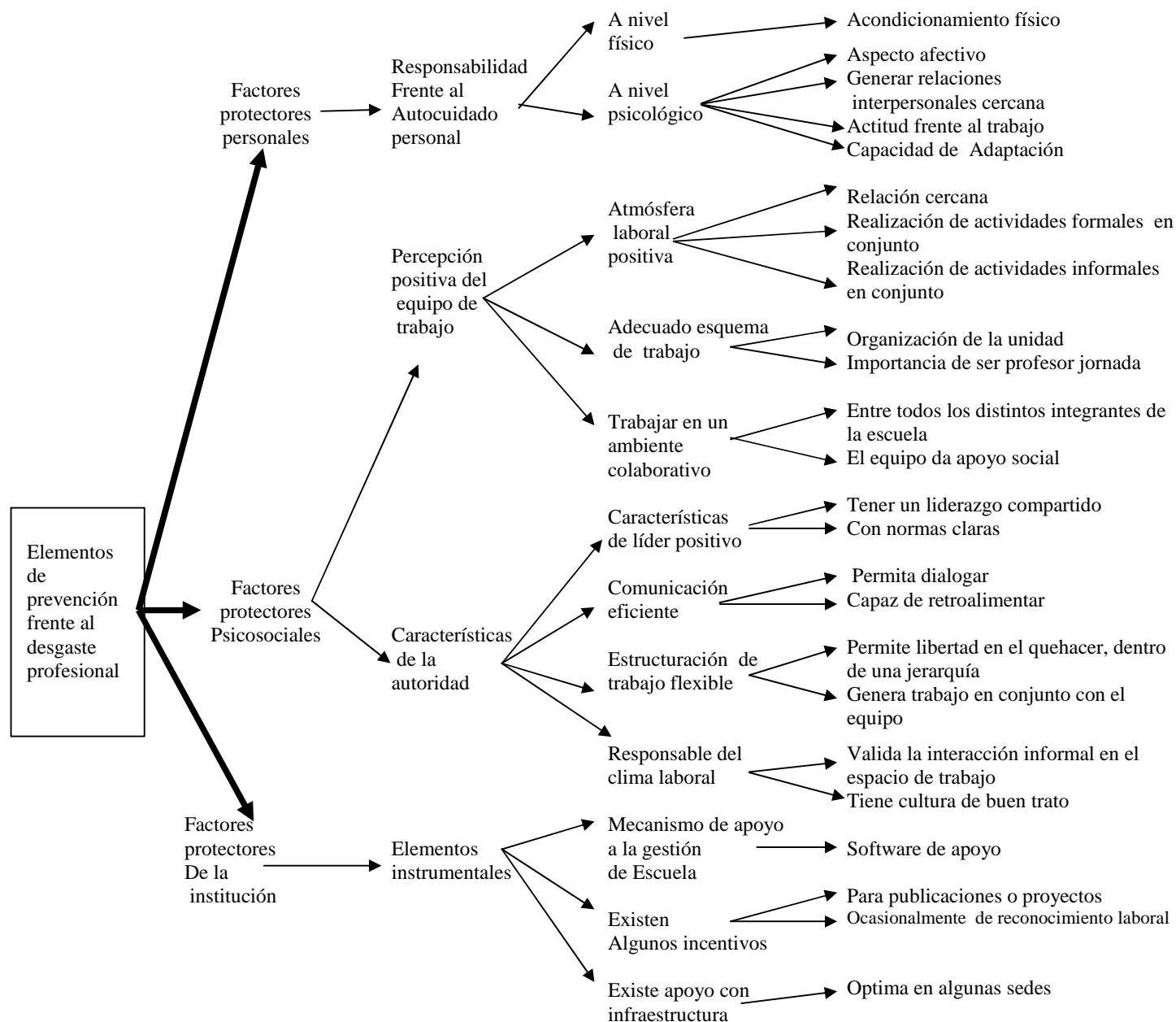
El lector puede encontrar en los anexos 11 y 12, los detalles de la codificación axial, en la cual se incluyen las citas correspondientes de los grupos focales realizados.

1. ELEMENTOS DE PREVENCIÓN FRENTE AL BURNOUT:

En esta sección de los elementos de prevención, se presentaran por un lado los Factores Protectores detectados en la investigación y por otro, los Mecanismos Protectores.

Por su parte, los Factores Protectores hallados se pueden conceptualizar en tres grandes aspectos. Los factores protectores personales, los factores protectores psicosociales y los factores protectores de la Institución. La figura 17 entrega un diagrama general de estos hallazgos.

Figura 17: Diagrama general de la codificación axial de los elementos de prevención (factores protectores) frente al burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.



1.1 Factores protectores personales:

Los factores protectores personales considerados por los participantes de los grupos focales, se centraron en la temática de la responsabilidad frente al autocuidado personal.

“nosotros mismos también podemos hacer algo por nosotros y también trabajar el autocuidado...”
(Grupo focal 1 pág.175)

Al mencionar el autocuidado se hizo referencia tanto a aspectos físico como psicológicos. A nivel físico, los participantes consideraron las actividades que favorecen el acondicionamiento físico como el ejercicio sano, dejar el auto, caminar más, bajar y subir escaleras y mejorar la forma de comer.

“las variables que están más dentro del control de uno del autocuidado personal (...) tenemos que empezar a dejar el auto caminar más, es un ejercicio sano y pienso que todos podemos implementar eso (...) bajando y subiendo escaleras en vez de usar el ascensor, (...) en la forma en que comemos” (Grupo focal 1 pág. 182)

A nivel psicológico, los participantes plantearon, que a nivel afectivo, eran factores protectores el Humor, el manejo de la angustia y la tolerancia al estrés.

Podría agregar (...) el valor del humor, que ponemos bastante en práctica, y es reírnos mucho de nosotros mismos y entre nosotros, pienso que es uno de los factores protectores digamos, frente al desgaste profesional” (Grupo focal 1 pág. 185)

“sí mi aporte sobre el tema de desgaste profesional tiene que ver con el como uno maneja el tema de la angustia y la tolerancia al trabajo, en el cuál de repente la cantidad de trabajo que uno está capacitado para realizar, excede lo que uno considera que puede hacer” (Grupo focal 2 pág. 191).

“en nuestro ámbito (...) generalmente, todo es para ayer, en poco tiempo uno debe entregar muchas cosas, el nivel de estrés hay que manejarlo, ser hábil en manejarlo, sino francamente puede afectar”
(Grupo focal 2 pág.189)

A nivel psicológico, se planteó también la importancia de generar relaciones interpersonales cercanas en el trabajo, de modo de darse tiempo para compartir dificultades.

“lo otro es darle cabida, darse el tiempo para poder compartir las distintas dificultades que cada uno no va teniendo en su vida personal, ah, dentro de lo que cada uno quiera compartir con los colegas, porque son tan extensas las jornadas laborales” (Grupo focal 1 pág. 178)

Otro aspecto que se evidenció a nivel psicológico como factor protector personal, fue la actitud que se tiene frente al trabajo, planteándose la necesidad de diferenciar espacios trabajo – casa, tener una visión más lúdica del trabajo, darle un sentido, que sea visto como herramienta o medio y que sea un espacio de conductas de buen trato.

“...cuesta dejar cosas acá en el trabajo y no llevárselas para la casa...” (Grupo focal 2 pág. 189)

“...entonces yo estoy en la casa corrigiendo y mi hijo me pregunta ¿Cuándo vas a dejar de corregir? O usted se la pasa puro corrigiendo. Porque uno para poder cumplir tiene que llevarse las cosas para la casa. Esto se tiene que evitar” (Grupo focal 2 pág.190)

“también tiene que ver (...) como uno ve el trabajo, si lo ve desde el punto de vista de algo lúdico, como una forma de tener una herramienta para poder solventar tus gastos, o como algo que te ayuda y te integra a la vida” (Grupo focal 2 pág. 191)

“...concuerdo plenamente con los otros colegas que aquí las personas hacen la diferencia, o sea la coordinación docente, las secretarías, el equipo de soporte informático, todos ellos hacen que, tratan de que el trabajo sea mejor y por supuesto que uno también aporta desde llegar con una sonrisa, de saludar a todas personas, yo creo que eso también mejora tremendamente el clima laboral...” (Grupo focal 2 pág. 197)

Los participantes se refirieron además, a la capacidad de adaptación como un factor protector, considerada como una capacidad personal que se centra en responder a las demandas ambientales e integra también, la capacidad de responder a roles fuera del trabajo.

“el desgaste laboral no sólo tiene que ver con el trabajo, (...) también con variables

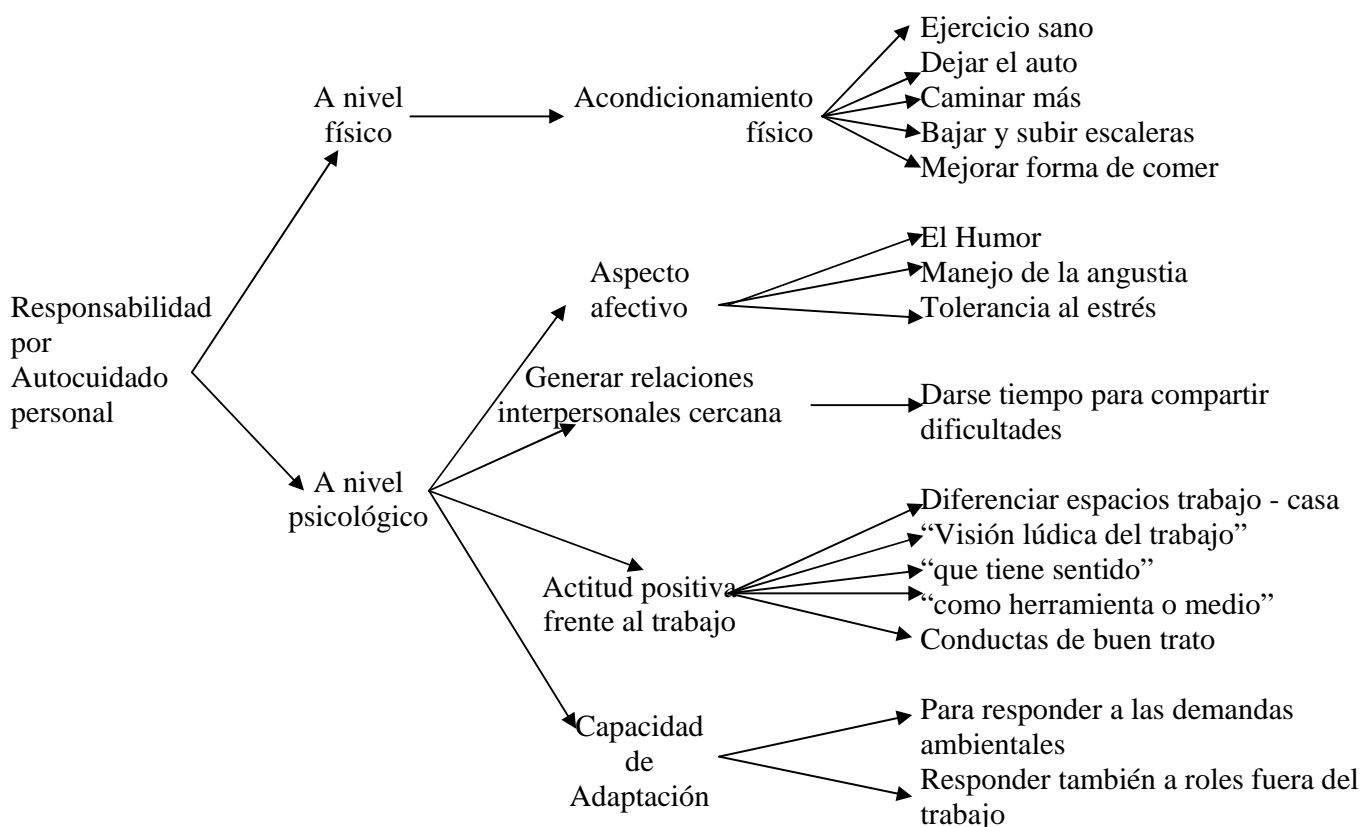
individuales, tienen que ver en cómo responde cada persona de manera diferente a estímulos (...) a demandas ambientales similares” (Grupo focal 2 pág. 192)

“hay ciertos elementos que tienen que ver con la persona y la capacidad de adaptarse a situaciones externas” (Grupo focal 2 pág. 193)

“tienen que ver también con los otros roles que desempeñemos como personas, fuera del ámbito laboral, como padres, como maridos, como estudiante en el caso de un profesional que está cursando un postgrado, tienen que ver con una serie de variables que van más allá de la institución”(Grupo focal 2 pág. 192)

En la figura 18 se puede ver en forma esquemática los factores protectores personales frente al Burnout, recién presentados.

Figura 18: Diagrama de los factores protectores personales frente al burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.



1.2 Factores protectores psicosociales:

La investigación permitió visualizar factores protectores psicosociales que inciden en la ausencia de desgaste profesional, centrados en dos aspectos: percepción positiva del equipo de trabajo y en las características de la autoridad.

La percepción positiva del equipo, se ve referida a la atmósfera laboral positiva, a un adecuado esquema de trabajo y a trabajar en un ambiente colaborativo. El factor protector, atmósfera laboral positiva, se relaciona con la capacidad del equipo para lograr relaciones cercanas y de realizar actividades formales e informales en conjunto. Al caracterizar las relaciones cercanas, plantean que estas son un factor protector cuando se da entre colegas y con las autoridades, donde se aprecia una preocupación por los distintos integrantes de la escuela, generándose una interacción grata, de alta convivencia entre las personas y donde se mantiene una cultura de trabajo de equipo.

“aquí se nota una buena atmósfera laboral (...) compartimos con otros docentes, no hay en general problemas” (Grupo focal 3 pág. 215)

“... el ambiente laboral (...) en nuestra sede es muy bueno para el trabajo (Grupo focal 1 pág.171)

“...en esta institución, por lo menos en la sede, tiene un estilo bastante cercano entre las autoridades y los distintos colegas” (Grupo focal 1 pág.172).

“...por lo menos en el caso nuestro de las ciencias sociales (...) hay una preocupación por parte de los integrantes” (Grupo focal 2 pág.194)

“es súper importante seguir manteniendo una cultura de trabajo en equipo, de colaboración” (Grupo focal 2 pág.202)

Los participantes además, dan énfasis en que el equipo sea capaz de realizar actividades formales, donde se planifique y se tomen decisiones en conjunto.

“...buscamos otros espacios que son muy importante para conversar las cosas que pasan en la escuela (...), planificar y tomar decisiones en conjunto...” (Grupo Focal 2 pág.194)

Del mismo modo, la atmósfera positiva del equipo se ve favorecida cuando se realizan actividades informales en conjunto como almuerzos, celebraciones de cumpleaños y celebraciones de acuerdo a la época del año.

“... desde mi escuela (...) se va generando espacios en los que uno tiene otras posibilidades de detenerse, hoy día vamos a comer comida coreana, almorzamos juntos y en los almuerzos no conversamos cosas que sean de trabajo, (...) hablamos de otros temas. Celebramos todos los cumpleaños, hay meses en que tenemos 3 o 4 celebraciones, la navidad, el año nuevo, nos acreditamos, como que buscamos espacios para poder entretenernos” (Grupo focal 2 pág.194)

Por otro lado, la percepción positiva del equipo de trabajo como factor protector, pasa por tener un adecuado esquema de trabajo, que considera una adecuada organización de la unidad y donde el rol del profesor jornada es crucial. En relación a la organización de la unidad, los participantes ven como favorable que las tareas se vayan midiendo y que se ajusten a la persona, así como también, que exista un objetivo común y cuidado por la carga académica del docente jornada.

“...esta institución presenta bajos índices de desgaste profesional por los esquemas que tiene de trabajo, (...)que se exige, la jefatura, la direcciones, las tareas como se van midiendo, en este caso...se permite un trabajo mucho más personal en cuanto a las cosas que nosotros podemos realizar, con las metas que queremos cumplir”(Grupo focal 1 pág.171)

“...es significativo (...) que el equipo de trabajo con el cual uno se lleva todo el día, estos son los colegas, el personal auxiliar, las secretarias, tengan los mismo objetivos, (Grupo Focal 2 pág.195)

“...por lo menos acá los profesores de planta son cuidados en términos de desgaste de horario,..” (Grupo Focal 3 pág.208)

En cuanto al rol del docente jornada, se destaca que esta condición permite estructurar las tareas del trabajo, tener un horario establecido con un sueldo asegurado. Aumenta la motivación, permite que la persona pueda centrarse en crear, pueda proyectarse académicamente, tomar nuevos desafíos y hacer lo que la persona quiera desarrollar.

“... trabajar en la Santo Tomás ha hecho liberarme me ha permitido estructurarme, a pesar de que tengo que estar conectada toda la semana (...) yo ya sé que hay cosas que puedo hacer aquí, que puedo terminar, cual es el tiempo que utilizar” (Grupo focal 2 pág.191)

“Tener un horario de trabajo, eso es fundamental, saber que uno entra a las 9:00 y sale a las 6 de la tarde y que puede dejar cosas para mañana aunque estén exigiendo, pero puedo llegar mañana (...) para mí también, es importante tener el sueldo asegurado” (Grupo focal 2 pág.191)

“...siendo profesor jornada he disfrutado mi trabajo(...) empecé a generar espacios mentales para crear y decir en realidad esto es lo que quiero hacer y proyectar (...) lo académico de la universidad, me doy cuenta que he estado mucho más motivada también con tomar nuevos desafíos” (Grupo focal 2 pág. 192)

Como última dimensión del factor protector, percepción positiva del equipo de trabajo, los participantes consideraron de importancia, trabajar en un ambiente colaborativo, generado por todos los integrantes de la escuela: profesores jornada, autoridades, personal administrativos y docentes horas, favoreciendo el apoyo social, donde se comparten funciones, se apoyan en las distintas tareas y se resuelven de un modo expedito las dificultades funcionales.

“...la colaboración dentro del equipo se da, (...) tenemos colaboración tanto de la dirección como de nosotros mismos, como docentes”. (Grupo focal 3 pág.212)

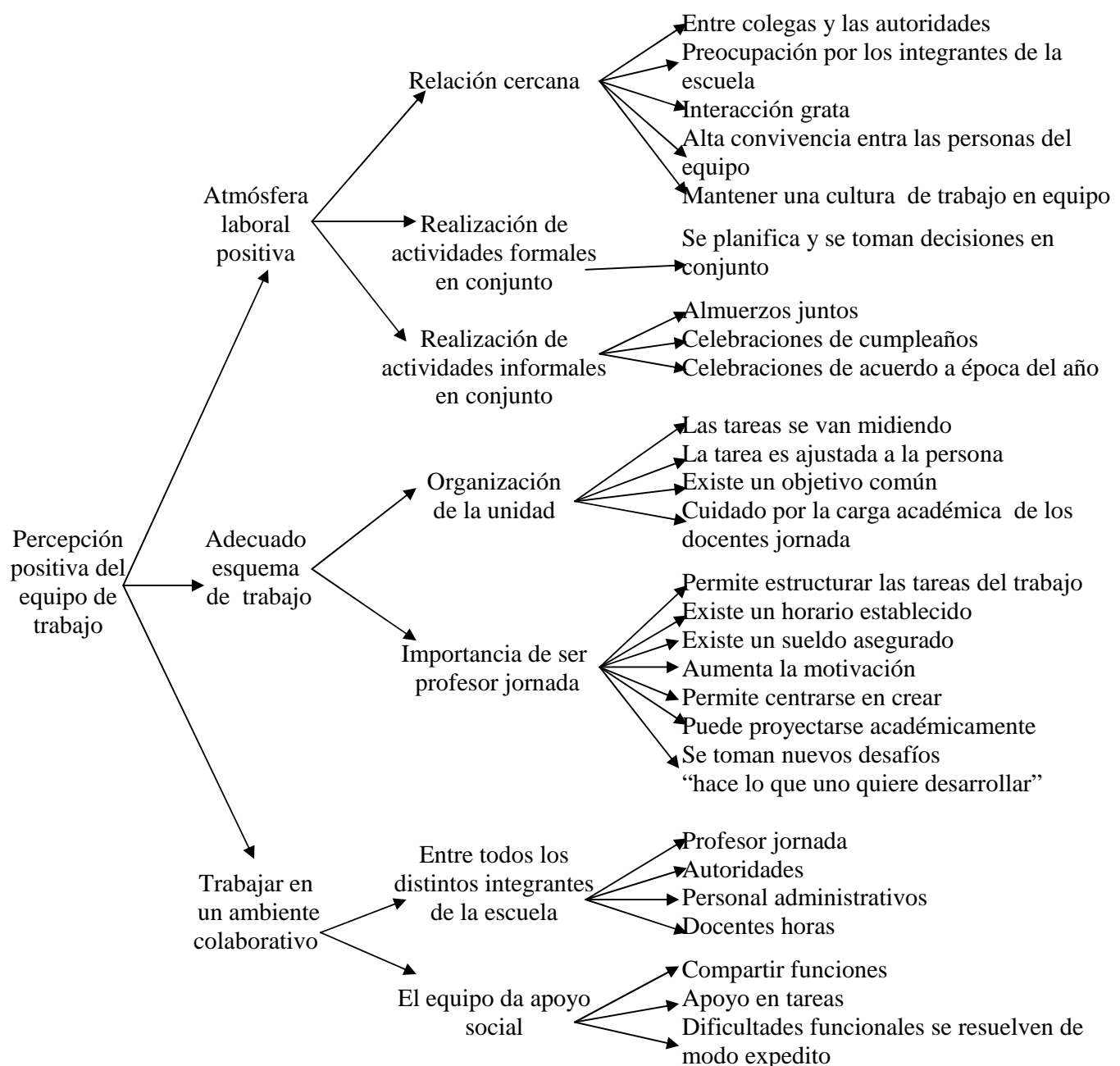
“...sobre todo el personal administrativo te colabora y quiere ayudarte...” (Grupo focal 2 pág.194)

“... dentro de la escuela misma, el apoyarnos, el sentirnos apoyados, y decir, ya tú puedes ayudarme en esto, el compartir, y no delimitarnos exclusivamente a las funciones...nos ayuda” (Grupo focal 1 pág.174)

“...la gente te colabora, te ayuda... si tu llamas a sistema para que te vengán a solucionar algo la gente viene, (...) si llamas a una secretaria porque no sabes como algo se resuelve, se resuelve...” (Grupo focal 2 pág.194)

La figura 19, representa una síntesis del factor protector psicosocial “Percepción positiva del equipo de trabajo”

Figura 19: Codificación axial del factor protector psicosocial frente al burnout: “Percepción positiva del equipo de trabajo”



El segundo factor protector psicosocial descrito por los participantes, se relaciona con las características de la autoridad. Indicando que disminuye el desgaste profesional un líder positivo, que genera una comunicación eficiente, estructura el trabajo de un modo flexible y se hace responsable del clima laboral. El líder positivo ejerce un liderazgo compartido, donde el director de escuela no es el único líder, toma decisiones de un modo democrático y aunque tiene normas claras, no es autoritario.

“...yo creo en el liderazgo compartido (...) no creo en que el director de escuela es solamente el líder, yo creo que todos estamos llamados en un equipo que funciona bien a ejercer distintos tipos de liderazgo...dependiendo del momento, de la especificidad del tema que se está abordando, creo que en ese sentido el liderazgo es compartido” (Grupo focal 2 pág. 196)

“...el liderazgo (...) apunta a reducir el desgaste laboral, a tratar de hacer de la toma de decisiones un proceso lo más democrático posible” (Grupo focal 2 pág. 196)

“... un liderazgo no autoritario, yo diría que más bien de tipo caritativo, siendo cálido, con normas claras...” (Grupo focal 1 pág.175)

La segunda característica de la autoridad considerada como factor protector es lograr una comunicación eficiente, que permita por un lado, dialogar frente a dificultades dando espacio al aporte de todos en la resolución de problemas y por otro lado, sea capaz de retroalimentar sobre la evaluación de desempeño y pueda dar feedback positivo.

“...se ha conversado con las autoridades para tratar de mejorar(...)de manera que nuevamente el diálogo fluya, y la información también sea completa y que las personas puedan contar con todos los elementos necesarios para tomar sus decisiones”.(Grupo focal 1 pág.173)

“... el liderazgo apunta a que todos puedan aportar desde su punto de vista digamos elementos nuevos, digamos y que favorezcan una mejor resolución” (Grupo focal 2 pág. 196)

“Es muy importante cómo el jefe o el líder pueda retroalimentarte de esta evaluación, independientemente que este por escrito, el valor que tiene la retroalimentación en directo es muy importante” (Grupo focal 3 pág. 216)

“Por lo menos la dirección académica regional, es de un feedback positivo, las cosas se conversan, las cosas se plantean, y vamos trabajando en base a nuestras metas y en cuanto a nuestros recursos propios...”(Grupo focal 1 pág.172)

La tercera característica de la autoridad considerada como factor protector se relaciona con su capacidad para estructurar el trabajo de la unidad de un modo flexible, permitiendo por un lado, libertad en el quehacer, pues se trabaja en base a metas, distribuyéndose equitativamente las tareas, y por otro lado, la autoridad trabaja en conjunto con el equipo, planificando, analizando y ejecutando.

“...se da una libertad de trabajo siempre condicionado por la jefatura, bajo ésta...” (Grupo focal 1 pág. 172)

“...forma de liderazgo de nuestro director académico, de nuestro rector, permite un trabajo mucho más cómodo, mucho más fluido que permite al final que nosotros estemos de mejor manera enfrentando el día a día laboral”(Grupo focal 1 pág.175)

“...uno de los factores que realizamos es la distribución de las tareas y las planificaciones de las actividades anuales, lo que hace que la distribución de las cargas administrativas dentro de los docentes (...) sea homogénea” (Grupo focal 3 pág. 212)

“todas las planificaciones, todas las actividades que vamos a realizar como carrera de forma anual, lo que es planificación, análisis y ejecución se realiza en conjunto con el equipo, eso quiere decir director, jefe de carrera y los tres docentes que somos”. (Grupo focal 3 pág. 213)

La cuarta característica de la autoridad que se considera factor protector tiene que ver con su capacidad de hacerse responsable del clima laboral, validando la interacción informal en el espacio de trabajo, permitiendo conversaciones informales, haciendo desayunos y celebraciones, por ejemplo. Del mismo modo, la autoridad favorece el clima laboral teniendo una cultura del buen trato, generando un ambiente de apoyo mutuo, pues logra un trato respetuoso y cordial, es cálido y sabe manejar el equipo con afecto.

“...se avanza mucho en el estilo de relaciones interpersonales (...) desde el pro-rector, pasando por el director académico, el decano, entre los distintos directores, con los jefes de carrera, (...) genera un ambiente de apoyo mutuo, de confianza, de compartir un poco las preocupaciones, el estrés.” (Grupo focal 1 pág.173)

“...que el líder (...) sepa manejar su equipo de trabajo con afecto (...)que esté con un trato respetuoso y cordial, en la medida en que nosotros generamos buenos ambientes de trabajo el estrés laboral disminuye notablemente” (Grupo focal 2 pág.196)

La figura 20, representa una síntesis del factor protector psicosocial “Características de la autoridad”, anteriormente descrito.

Figura 20: Codificación axial del factor protector psicosocial frente al burnout: “Características de la autoridad”.



1.3 Factores protectores de la Institución:

Considerando como último elemento de prevención frente al desgaste profesional, los participantes describieron factores protectores que la institución Universidad Santo Tomás entregaba a nivel instrumental, relacionados con mecanismos de apoyo a la gestión de las escuelas, la existencia de algunos incentivos y el apoyo de infraestructura en algunas sedes. En términos de los mecanismos de apoyo a la

gestión, los informantes destacan los software de apoyo como el sistema CLAS de registro académico, aulas virtuales y los softwares de abastecimiento.

“...la institución tiene una serie de mecanismos en los cuales la jefatura son bastantes apoyadoras, sobre todo software como el CLAS, las aulas virtuales y los sistemas para solicitar abastecimiento...”
(Grupo focal 1 pág.172)

En cuanto a la existencia de incentivos, los participantes señalan que existen para las publicaciones o proyectos, los que están claramente normados y que ocasionalmente, existen incentivos de reconocimiento laboral.

“...en relación a los incentivos...Yo creo que son reducidos, realmente, están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos...” (Grupo focal 3 pág.214)

“...en términos de reconocimiento... hay ocasionalmente espacio para incentivos donde se reconoce una buena labor (...) lo que ayuda a que el desgaste sea menor” (Grupo focal 1 pág.172)

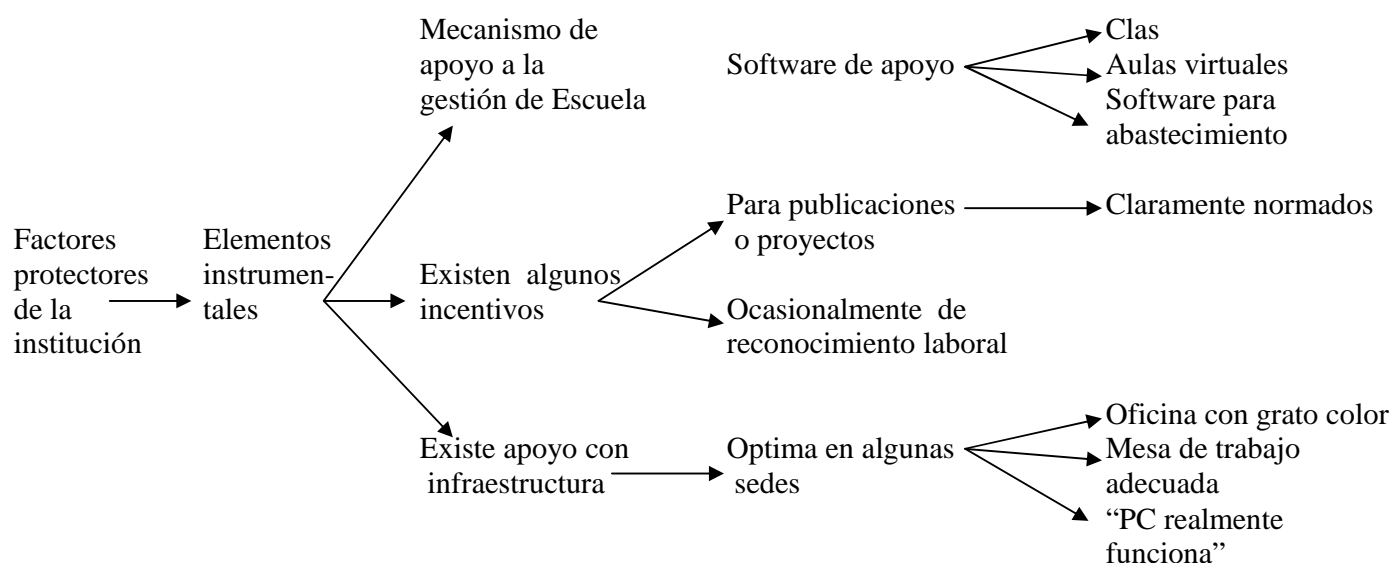
Finalmente, los participantes indican que existe apoyo con infraestructura óptima, en algunas sedes donde la oficina tiene grato color, la mesa de trabajo es adecuada y el computador funciona.

“...Yo creo que también pasa por las condiciones de trabajo que uno tiene, porque uno puede tener la mejor actitud pero si las condiciones de trabajo no son las óptimas, entonces no funciona bien...”(Grupo focal 2 pág.191)

“Estaba diciendo la respuesta... qué tiene la empresa ante sus trabajadores que facilita y hace más grato su trabajo diario(...) es importante la oficina grata que está con colores que no sea por ejemplo rojo que te deja como medio alterado, que la mesa de trabajo es adecuada, que el PC realmente funciona...” (Grupo focal 2 pág.194)

La figura 21, representa una síntesis del factor protector de la institución que caracteriza los elementos instrumentales que ésta entrega, de acuerdo a la percepción de los participantes.

Figura 21: Codificación axial del factores protectores de la institución frente al burnout: elementos instrumentales, considerado por docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás

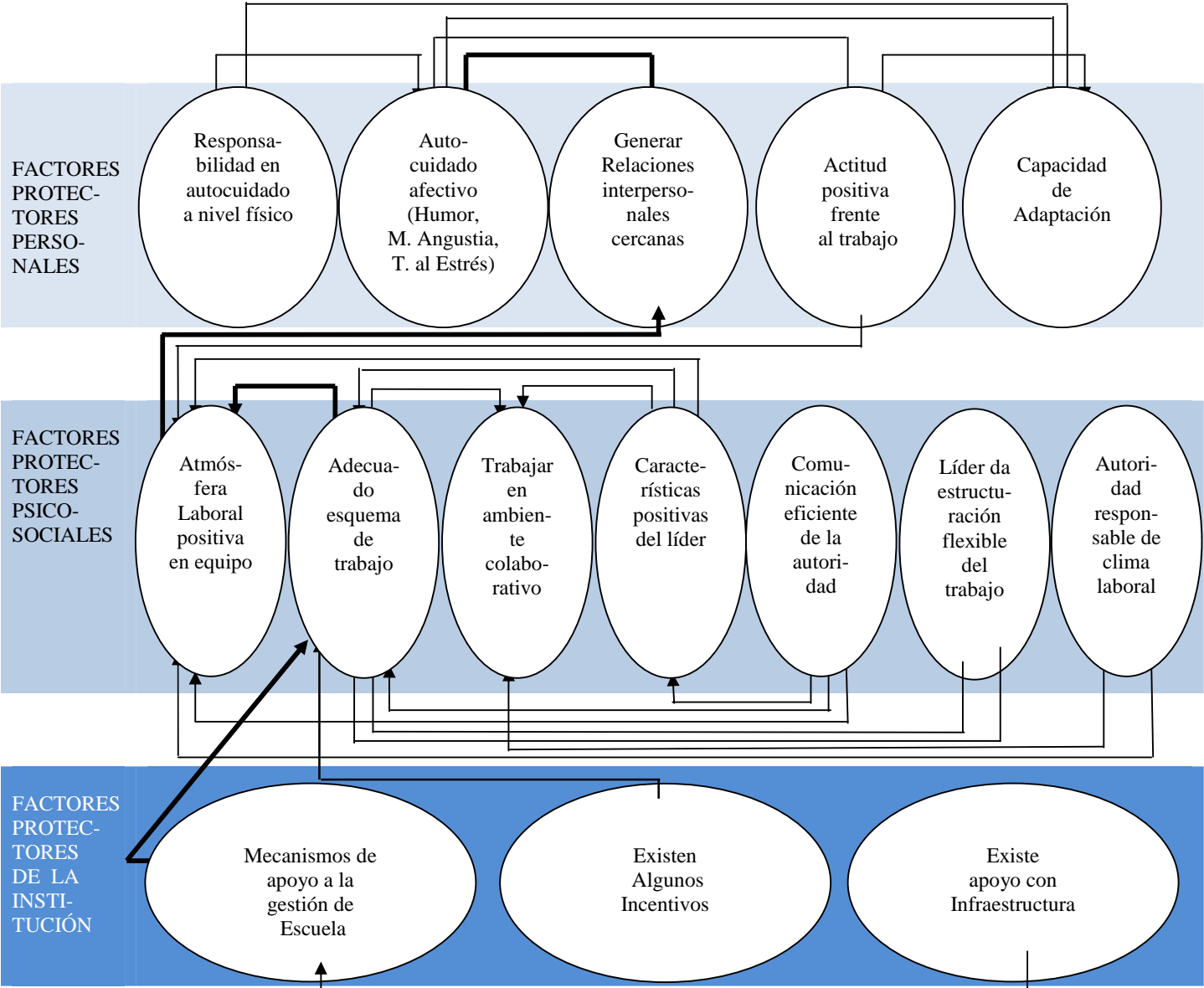


1.4 Mecanismos Protectores:

En la presente investigación, a partir de la codificación selectiva, se logró describir, una serie de mecanismos, que permiten dar cuenta del interjuego de los distintos factores protectores, dando énfasis a la interacción entre factores, de modo de poder entender lo que ocurre en el contexto en particular de los docentes de las facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales, en la Universidad Santo Tomás, frente al desgaste profesional. La figura N° 7, describe los mecanismos hallados.

En la figura 22 podemos distinguir mecanismos conformados por dos factores o tres factores (marcados con línea ancha), que pueden pertenecer a la misma categoría de factores, o bien que pueden interactuar entre las categorías: factores personales, psicosociales y de la institución. Estas interacciones, se obtienen de la descripción entregada por los mismos participantes en los grupos focales.

Figura 22: Codificación selectiva de los mecanismo protectores frente al desgaste profesional en docentes de las facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás



Se iniciará la descripción con los mecanismos factoriales, en la categoría de factores personales. Se puede observar que el factor responsabilidad en el autocuidado a nivel físico incide en el autocuidado afectivo, sobre todo en la tolerancia al estrés, pues disminuye los efectos físicos asociado a este. Del mismo modo, la responsabilidad en el autocuidado físico, incide en la capacidad de adaptación, pues el buen estado físico permite responder a las demandas ambientales.

Por su parte, el autocuidado afectivo, a través del humor incide en la actitud frente al trabajo, dándole una visión lúdica. Así también, el factor autocuidado afectivo en sus tres dimensiones: manejo de la angustia, humor y tolerancia al estrés, incide en la capacidad de adaptación, pues permiten responder mejor a las demandas ambientales.

Por otra parte, generar relaciones interpersonales cercanas, permite un mayor autocuidado en el aspecto afectivo, porque favorece el manejo de la angustia y la tolerancia al estrés.

Como otro mecanismo bifactorial se puede describir la relación entre los factores personales actitud frente al trabajo y capacidad de adaptación. La actitud frente al trabajo, en su elemento, diferenciar espacios trabajo-casa, incide en la capacidad de adaptación, en sus dos elementos, en responder a los roles fuera del trabajo y en responder a las demandas ambientales.

En la interacción bifactorial entre factores de la categoría psicosocial, se observa que el factor protector adecuado esquema de trabajo, en su elemento organización de la unidad incide en el factor psicosocial atmósfera laboral positiva, sobre todo en su elemento, realización de actividades formales en conjunto.

Del mismo modo, se puede observar que el factor adecuado esquema de trabajo, incide directamente en el factor trabajar en ambiente colaborativo, dado que tener una organización de la unidad y ser docente jornada, permite colaborar en el quehacer entre los distintos integrantes de una escuela y genera el desarrollo de equipos que entregan apoyo.

El factor psicosocial características del líder positivo interactúa con varios otros factores psicosociales, generando mecanismos bifactoriales. Incide en el desarrollo del factor trabajar en un ambiente colaborativo, pues favorece el desarrollo de equipo. Del mismo modo, interactúa con el factor atmósfera laboral positiva, pues favorece el desarrollo de relaciones cercanas en el trabajo y en la realización de actividades tanto formales como informales, en conjunto. Por último, el factor características del líder positivo, también incide en el factor adecuado esquema de trabajo, pues incide directamente en la organización de la unidad al tener un liderazgo compartido.

Por su parte el factor psicosocial comunicación eficiente genera mecanismos bifactoriales con los factores: atmósfera laboral positiva, adecuado esquema de trabajo y características de líder positivo. El elemento de la comunicación eficiente “permite dialogar”, favorece el elemento “relación cercana” del

factor atmósfera laboral positiva y su elemento “capaz de retroalimentar” permite desarrollar el elemento “actividades formales en conjunto” de este mismo factor. Por su parte, la comunicación eficiente incide en el factor adecuado esquema de trabajo, pues la autoridad al ser capaz de retroalimentar, logra una mejor organización de la unidad. Por último, la característica de líder positivo, de lograr un liderazgo compartido, se ve favorecida por permitir dialogar y por ser capaz de retroalimentar, elementos de una comunicación eficiente.

El factor psicosocial la autoridad da una estructuración de trabajo flexible, genera un mecanismo bifactorial con los factores: adecuado esquema de trabajo y trabajar en un ambiente colaborativo. La habilidad de la autoridad de permitir libertad en el quehacer y de generar trabajo en conjunto con el equipo, favorece la organización de la unidad, logrando un adecuado esquema de trabajo. Por otro lado, la estructuración flexible del trabajo, favorece trabajar en un ambiente colaborativo entre los distintos integrantes de la escuela, fortaleciendo el apoyo social.

El factor psicosocial la autoridad es responsable del clima laboral genera un mecanismo bifactorial con los factores: Atmósfera laboral y trabajar en un ambiente colaborativo. La autoridad al validar la interacción informal en el espacio del trabajo y al generar la cultura del buen trato, favorece el desarrollo de una atmósfera laboral positiva, pues permite desarrollar relaciones cercanas y realizar actividades tanto formales como informales en conjunto. Del mismo modo, permite trabajar en un ambiente colaborativo que genere que el equipo pueda dar apoyo.

En la categoría de los factores protectores de la institución se puede observar que el factor existe apoyo con infraestructura óptima en algunas sedes, incide en los mecanismos de apoyo a la gestión de la escuela, pues al tener computadores que funcionan, oficina y mesa de trabajo adecuada, se pueden utilizar software de apoyo, sin dificultades.

La interacción bifactorial entre las categorías factores personales y factores psicosociales, se puede evidenciar en la relación entre los factores actitudes frente al trabajo positiva y la atmósfera positiva del equipo. La actitud frente al trabajo en su elemento “conductas de buen trato” incide directamente en el factor atmósfera laboral positiva del equipo, pues permite lograr relaciones cercanas y generar relaciones que permiten realizar actividades formales e informales en grupo.

Del mismo modo, se puede observar que el factor psicosocial atmósfera laboral positiva, permite generar relaciones interpersonales cercanas, y de este modo, incide directamente en este factor personal.

Al distinguir el mecanismo bifactorial anterior, se puede observar que el factor personal relaciones interpersonales también interactúa, con el factor personal autocuidado afectivo, por lo que se puede construir un mecanismo trifactorial, en el cual la atmósfera laboral positiva, fomenta relaciones cercanas interpersonales, lo cual favorece el manejo del estrés y de la angustia, elementos del autocuidado afectivo.

La interacción bifactorial entre las categorías factores de la institución y factores psicosociales, se puede evidenciar en la relación entre los factores: existen algunos incentivos de la institución y adecuado esquema de trabajo, pues la presencia de incentivos da importancia a la condición de ser profesor jornada en las escuelas.

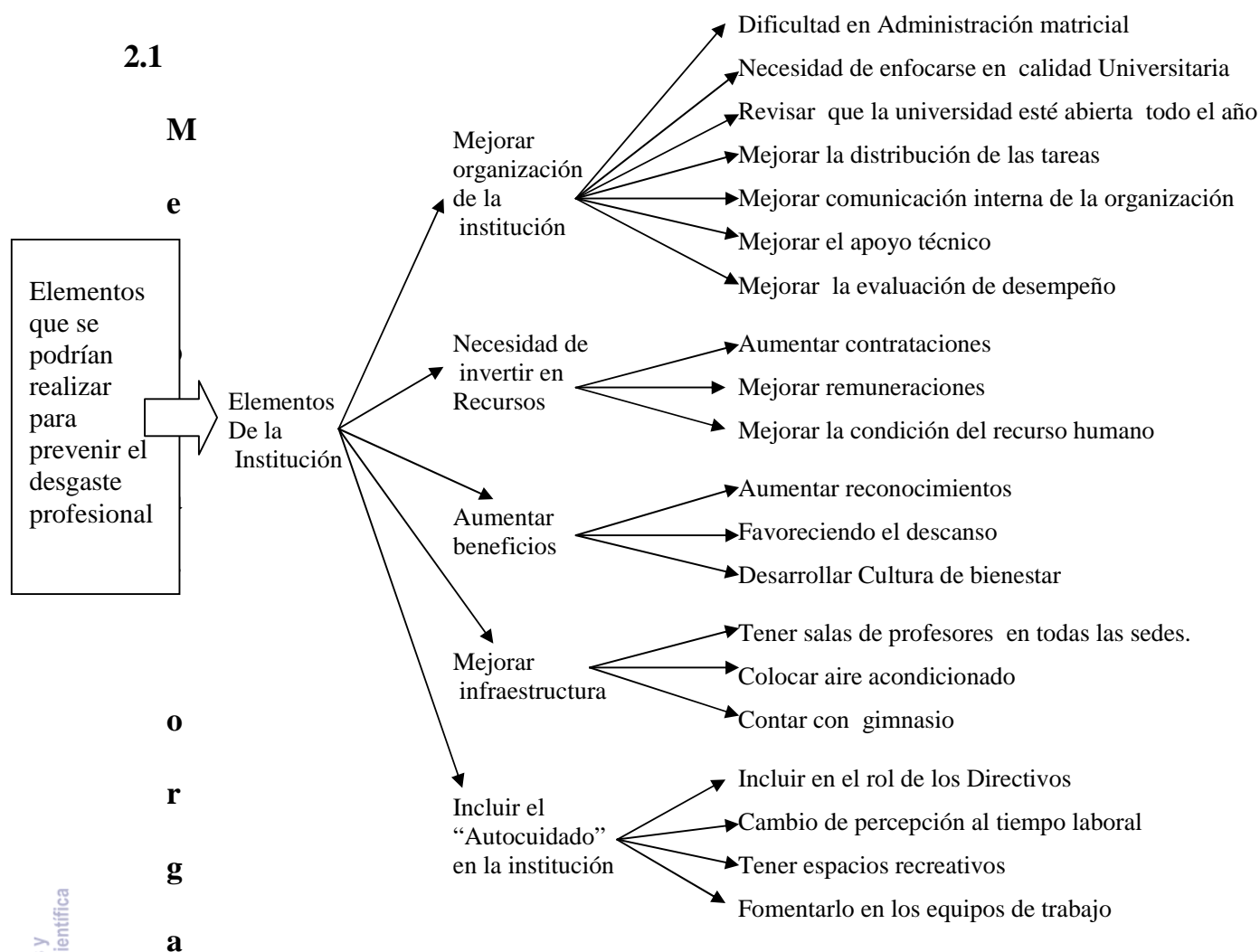
Otro bifactor entre las categorías de factores de la institución y los psicosociales, se da en la relación entre los mecanismos de apoyo a la gestión de la escuela y el adecuado esquema de trabajo, pues los software de apoyo que entrega la universidad para la gestión de escuela, inciden directamente en la organización de la unidad.

Por último, el mecanismo anteriormente descrito, conforma un trifactor, al asociarlo con el factor psicosocial, atmósfera laboral positiva en el equipo. De este modo, el factor de la institución, mecanismos de apoyo a la gestión de la escuela que incide en el adecuado esquema de trabajo, a su vez, incide en la atmósfera laboral positiva, pues posibilita la realización de las actividades formales en conjunto.

II. ELEMENTOS QUE SE PODRÍAN REALIZAR PARA PREVENIR EL DESGASTE PROFESIONAL

El análisis cualitativo que se realizó permitió, además, responder a la pregunta directriz ¿Qué elementos o estrategias podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional, desde la perspectiva de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente y Directores de escuela? Los participantes se focalizaron preferentemente en los elementos o factores de la Institución que podrían considerarse para prevenir el desgaste profesional. La figura N° 8 entrega un diagrama general de estos hallazgos.

Figura 23: Diagrama general de la codificación axial de los elementos que se podrían realizar para prevenir el burnout, en docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, educación y salud de la Universidad Santo Tomás.



nización de la institución:

El primer elemento considerado por los participantes que se podría mejorar para disminuir el desgaste profesional tiene que ver con una serie de aspectos de la organización de la institución. Este elemento considera la necesidad de revisar la administración matricial que se tiene, la necesidad de enfocarse en la calidad universitaria, en revisar que la universidad esté abierta todo el año, mejorar la distribución de las tareas, mejorar comunicación interna de la organización, mejorar el apoyo técnico y mejorar la evaluación de desempeño.

La dificultad en la administración matricial, considera la necesidad de contextualizar las metas de admisión y la escala de sueldos de acuerdo a realidad regional.

“...deberían contextualizarse las metas, dependiendo de la realidad de cada región, por ejemplo acá en Temuco, tenemos (...) seis escuelas de Psicología, se abrió una nueva (...) nos aumentaron la meta en relación al año pasado, no teniendo en cuenta todo este contexto...” (Grupo focal 1 pág. 181)

“los criterios bajo los cuales se toman ciertas decisiones centralizadas, siento que hay que abrirlos un poquitito más (...) que incluyan cosas como (...) las escalas de sueldo” (Grupo Focal 1, pág.176)

Del mismo modo la dificultad en la administración matricial se ve reflejada en la necesidad de mayor autonomía local, donde exista una mayor participación de regiones y de escuelas en la toma de decisiones, pues en la actualidad es Santiago quien las toma.

“Concuerdo con el compañero de la Serena, en relación (...) a la administración matricial desde Santiago, toman decisiones (...) de los puntajes de corte por ejemplo (...) consideran las mismas metas (...) no podemos comparar Santiago,(...) con Osorno o Puerto Montt, son realidades distintas”(Grupo Focal 1, pág. 176)

“...la institución toma de decisiones...este es el rayado de cancha, y no hay nada que nosotros podamos hacer en términos de que es esa es la decisión y básicamente podemos plantear nuestras aprehensiones, pero no más que eso. (Grupo Focal 1, Pág.177)

Uno de los aspectos de la organización matricial que genera tensión es la búsqueda de homogeneidad en los procesos académicos, en las metas y en las exigencias.

“...esto de las decisiones a nivel central, yo lo percibo (...) de este intento que tiene la universidad, este propósito de que los procesos, metas, exigencias, sean ojalá lo más homogéneos posibles a lo largo de todo Chile (...) ese desafío yo la verdad que, creo que es una tensión permanente” (Grupo focal 1 pág.177)

Otro aspecto de la organización matricial que plantean los participantes que se podría revisar, es la dificultad de diferenciar y coordinar roles, pues se ven contrapuestos el rol de Rector de sede y el de Decano y existe falta coordinación entre departamentos.

“...lo otro que encuentro complejo es esta contraposición entre el rector de la sede y el decano, que ahí hay un tema de jerarquía complejo (...) de algún modo tenemos como doble jefatura. o sea en estricto rigor el jefe nuestro es el director académico, pero también tenemos el decanato que nos está dando a todos ciertas directrices, donde a veces, por lo menos acá en Santiago nos pasa que el decano no necesariamente está totalmente comunicado con el director académico, o con el rector de la sede y yo la verdad que pienso que este conflicto a nivel de estructura organizacional”(Grupo focal 1 pág. 183)

“...a mi juicio, (...) hay que hacer un trabajo profundo de reflexión y planificación entre los departamentos, por ejemplo de admisión y comunicaciones para trabajar admisión y difusión de las carreras...” (Grupo focal 1 pág.180)

El segundo aspecto de la organización de la Institución que los participantes indicaron que se podría mejorar es la necesidad de enfocarse en la calidad universitaria. Esta considera dar mayor espacio a la investigación, desarrollar un proceso de inducción para el profesional que se integra y generar una planificación como Institución.

Dar mayor espacio a la investigación implica, dar más tiempo a los docentes para investigar y publicar, contratar personas con doctorado y postdoctorado en jornada completa y cambiar el alto foco que existe hoy en lo administrativo y en la docencia, apoyando más la investigación.

“... nosotros tenemos que mejorar en calidad, eso significa que hayan más colegas investigando, publicando y la verdad es que no nos queda tiempo para eso (...) cuando empezamos a ver los indicadores, los datos duros que aparecen en una serie de encuestas(...), nos vemos por debajo de otras instituciones y pienso que es un riesgo, es un estrés adicional, y me preocupan un poco las decisiones a nivel central, que se toman en términos de cuánto se invierte en calidad, en sentido de poder generar

mayor investigación y publicaciones, eso es tiempo y la verdad que por lo que escucho es que estamos todos sobre cargados con trabajo administrativo y docencia, por lo tanto es difícil que se genere mayor investigación y yo pienso de verdad que la supervivencia de la institución depende de eso” (grupo focal 1 pág.184)

“...otras instituciones (...) tienen un departamento especial para investigar (...) donde se les paga a los colegas por hacer investigación, se trae gente doctorado, post doctorado, para poder trabajar ahí, acá en la institución en cuanto a las remuneraciones para nosotros es imposible hacerlo...” (Grupo focal 1 pág.185)

Del mismo modo, los participantes señalaron la necesidad de generar un proceso de inducción para el profesional que se integra, que fuese claro, desarrollado y parte de las actividades regulares de la universidad.

“... que el proceso de inducción (...) al nuevo personal sea más claro, más bien desarrollado. (Grupo focal 1pág.181)

“...es que al carecer de espacios de inducción o (...) de soportes administrativos que te puedan colaborar, te queda mucha responsabilidad en un trabajo que es muy administrativo y rutinario, pero que además es a presión (grupo focal 3 pág.210)

Los participantes señalaron que sería importante generar una planificación como institución que incluya la participación distintas carreras, de las distintas sedes e instituciones Santo Tomas.

“...que las planificaciones incorporen toda la información y se puedan hacer anuales (...) los procesos de planificación estratégica anuales de las sedes (...) me bajan bastante el estrés y me da por lo menos una carta de navegación (...) sirve que la información fluya entre las distintas escuelas, como para saber en qué están los demás, (...), y saber no solamente en qué está la universidad, el CFT o el IP de manera separada, sino también en conjunto” (grupo focal 1pág.177)

EL tercer aspecto de la organización de la institución, que consideraron los participantes, importante revisar es que la universidad esté abierta todo el año, pues siempre debe quedar alguien, siguen ocurriendo cosas, se acumula el trabajo y no hay cierre académico.

“...la sede funciona el año corrido y por lo tanto tenemos que tomarnos vacaciones en tiempos distintos (...) y eso hace que (...) la escuela no cierra nunca (...) siempre están pasando cosas, (...) y cuando llegas sabes que te has perdido de un montón de temas (...)e implica que al llegar te vas a encontrar con una carga enorme de trabajo porque nunca hubo un cierre (...)proceso. (Grupo focal 3 pág.217)

El cuarto elemento de la organización de la institución que fue indicado en la investigación, fue la necesidad de mejorar la distribución de las tareas, pudiendo disminuir las actividades extras al rol dado, generando una demanda de trabajo racional y realista, de modo de mejorar la asignación de horas para las distintas tareas.

Los participantes señalan que disminuir las actividades extras al rol, se hace necesario, pues las funciones aumentan de año a año, generando que las mismas personas tengan cada vez más funciones y el mismo tiempo para desarrollarlas. Indican además, que siempre existen urgencias y que para algunas tareas tienen la percepción de estar sobrecalificados.

“...me llama la atención cómo se distribuyen las funciones, todo este tema de la famosa carga académica que a veces no es real la estimación que se hace, uno realiza muchas otras funciones que van apareciendo durante el año(...)en esta Universidad siempre hay proyectos, ideas, que a alguien se le ocurrió una nueva cosa (...) pero siempre las propuestas de proyectos nuevos son dadas a la misma gente, entonces una persona que planificó su carga de una manera en el año fue tomando un montón de otras funciones y proyectos chicos pero que ocupan tiempo y eso no está consignado en ninguna parte como “horas que tu dedicaste a”. (Grupo focal 2 pág. 202)

”...en mi sede yo siento que igual uno puede apreciar un desgaste profesional, básicamente somos una sede que aumenta cada año las funciones en el personal, (...) cuando yo partí en el año 2004 tenía un curso, y hoy en día aparte de que tengo 5 cursos, exámenes de titulación, también tenemos un magister, un diplomado y básicamente somos las mismas personas que vamos asumiendo cada vez más funciones...” (Grupo focal 1pág. 173)

“...tenemos ya la base en gran parte de actividades listas, pero son las actividades nuevas como las salidas a terreno, como la organización de ferias de la carrera, como organización de actividades para los alumnos, practica, etcétera... todo eso lo que va quitando tiempo, va desgastando un poco, porque todo eso, toda esa coordinación trae consigo también algunos inconvenientes. Algunas actividades que se

caen a último minuto, y eso a uno, a medida que va pasando el año y llegando al final del año, pesa” (Grupo focal 3 pág.210)

“...la verdad (...) no tenemos tiempo (...) siempre hay 2 o 3 que están sobrecargados, siempre hay algún inconveniente o hay algo urgente...” (Grupo focal 3 pág. 215)

“uno tampoco se siente muy satisfecho si es que tienes que hacer tareas para lo cual estás sobrecalificado (...) que no es lo mismo, cuando tú tienes que hacer tareas que son más desafiantes (...) por tanto el nivel de desgaste también se impacta”. (Grupo focal 3 pág.213).

Los participantes enfatizan la necesidad de que la demanda de trabajo debe ser racional y realista, pues existe sobrecarga de funciones administrativas, que se dan tareas sin considerar el número de personas a cargo y que existe una alta carga de trabajo durante el día y todos los días del año.

“...yo creo que las funciones estén bien delimitadas... o sea de hecho en el papel está bien delimitadas, pero por apoyarnos justamente tenemos que hacer otras actividades, además de que cada uno tiene que cumplir una cierta cantidad de horas de docencia, y sumados al trabajo administrativo propio”.(Grupo focal 1 pág.174)

“...hablando del desgaste profesional, me parece que en nuestro ámbito de trabajo se relaciona, como directivos, en lo que es la sobrecarga de trabajo administrativo a veces que tenemos que llevar, generalmente para ayer, en poco tiempo uno debe entregar muchas cosas..” (Grupo focal 2 pág.189)

“...las cargas acá académicas, administrativas, siendo el mismo números de docencia, no cambia aunque vaya aumentando el número de los alumnos, hace que se pueda producir desgaste a lo largo del tiempo...” (Grupo focal 3 pág.210)

“...sí hay un desgaste (...) el trabajo es harto, es bien exigente, ésta escuela a la cual pertenezco es una escuela grande, con una cantidad más o menos de 600 o más alumnos, tenemos un centro de atención psicológica que tiene alrededor de 500 pacientes al año, y más o menos 70 profesores, eso hace que sea un grupo importante de personas y muchas tareas asociadas...” (Grupo focal 1 pág.172)

Los participantes señalaron que es fundamental mejorar la asignación de horas para las distintas tareas, pues se requiere organizarlas de acuerdo a los tiempos que consideran las distintas jornadas de

trabajo, incluir las tareas indirectas de la docencia como lo es planificar, corregir pruebas, ingresar notas y preparar las clases. Del mismo modo, se debería contemplar en la carga horaria, el tiempo para escribir, leer e investigar. En los cargos de Gestión de la escuela, se considera que las horas de docencia son excesivas.

“..Lo otro importante,(...)es la distribución racional de los tiempos de cada jornada(...) y además(...) que por cada hora de docencia directa haya al menos una hora de planificación indirecta dentro de lo que son los cargos...” (Grupo focal 1 pág.183)

“las horas en aula son una parte y hay una gran cantidad de horas que tienen que ver con la preparación de las clases, con la corrección de pruebas, con el ingreso de notas e incluso en las sedes chicas sacamos las fotocopias, hacemos toda la labor porque no tenemos secretarias (...) es un punto que a mí personalmente me encantaría que se pudiera revisar en algún momento” (Grupo focal 1 pág. 186)

“...podría ser como más apoyo (...) dando tiempo formal para poder escribir, para poder leer(...), para poder...investigar... que también sean como parte de las metas(...) en 5 años más si estoy trabajando en una universidad, pero no he tenido el tiempo para poder escribir un artículo, y no tener que hacerlo en mi casa, (...) y no ha sido parte de mi labor profesional, efectivamente empiezo a lo mejor a mirar para el lado, o buscar otras alternativas”. (Grupo focal 3 pág.211)

“... yo quería enfatizar en un punto (...) es el hecho de que en el caso de los jefes de carrera, directores de escuela, las horas de docencia siguen siendo excesivas, para toda la cantidad de labores que tenemos en el área administrativa y de gestión (...) una asignatura me parece que es absolutamente suficiente y que nos daría el tiempo necesario para todo lo demás que tenemos que hacer”. ” (Grupo focal 1 pág.185)

El quinto elemento de la organización de la institución que fue señalado en la investigación, fue la necesidad de mejorar la comunicación interna de la organización. Este aspecto considera relevante que exista mayor fluidez de las comunicaciones entre el nivel central y local y que se mejore la claridad de las información que se entrega.

Mejorar la fluidez de las comunicaciones entre el nivel central y local, muestra la necesidad de que exista una mayor interacción cara a cara con autoridades de sede y nacionales, para lo cual el uso de videoconferencias es fundamental. Los participantes indicaron además, que cuando existía una

comunicación confusa entre distintas autoridades, se generaban incongruencias en las escuelas. Enfatizaron en que las decisiones del nivel central no consideran la realidad local, por lo que era necesario establecer metas a través de consensos. Del mismo modo, señalaron que era necesario tener la información a tiempo y que mejorar la fluidez de información era útil para mejorar la planificación anual.

“...instituciones como la nuestra que de repente los mail... con el decano, con la sede central, etc. nos aleja tanto, la posibilidad de interaccionar cara a cara hace una diferencia que es muy importante(...)no es lo mismo por ejemplo este mismo recurso de la videoconferencia hace que uno pueda interactuar de una manera mucho más directa, te pueden decir lo mismo que por un mail pero el impacto es distinto, por lo tanto yo siento que es necesario incluir las retroalimentaciones directas, cara a cara...” (Grupo focal 3 pág.216)

“...mi percepción es que las comunicaciones confusas (...)que hay a nivel como de las autoridades distintas vice- rectorías, que no necesariamente están de acuerdo entre sí,(...)nos recae a nosotros en decisiones(...) a veces llega un instructivo, después llega rápidamente otro...” (Grupo focal 1 pág. 183)

“...pero la sede central se olvida de la realidad de regiones, aumentando en este caso el desgaste profesional, por las decisiones que se toman a nivel central...” (Grupo focal 1 pág.175)

“...respecto a las metas, pienso que es importante establecerlas a través de consensos, a través de todas las escuelas en Chile” (Grupo focal 1 pág.182)

“...también promueve el estrés laboral a mi juicio (...) es cómo vamos enterándonos en el camino de las cosas, y ahí sí yo siento que el tema de poder tener la información a tiempo es importante para uno...” (Grupo focal 1 pág. 180)

“...para partir con el motor digamos, para no andar preguntando a cada rato, que en eso uno también se desgasta, es necesario también el tema de la fluidez de la información, para que las planificaciones incorporen toda la información y se puedan hacer anuales...” (Grupo focal 1 pág.176)

Mejorar la comunicación interna, también significa para los participantes, mejorar la claridad de la información que se entrega, refiriéndose por un lado, a que se requiere mayor transparencia y por otro, se plantea que la falta de claridad en la información, dificulta la toma de decisiones en la gestión interna de una escuela.

“...también siento que ahí hay un juego, (...) muchas veces es más comunicacional en el sentido de que cuando nosotros alegamos en “esta sede”, nos dicen, no, es que Santiago dijo, y cuando alegamos en Santiago nos dicen, no, es que tu sede decide, entonces ahí, yo lo junto esto con el tema de la comunicación y de la información, que me parece que tiene que ser más transparente...” (Grupo focal 1 Pág. 179)

“...efectivamente el tema de poder hacer fluir la comunicación,(...) cuando uno quisiera tomar una decisión desde cosas tan simples (...) o cosas complejas en realidad y centrales como el presupuesto, como saber ¿quién corta?, ¿dónde se corta?, ¿cómo se corta el presupuesto?, ¿por qué me rebajan la plata?, ¿de quién depende? (Grupo focal 1 pág. 179)

El sexto aspecto de la organización de la Institución que los participantes indicaron que se podría considerar fue mejorar el apoyo técnico, en términos de considerar, por un lado, la necesidad de capacitación en tareas administrativas, de un modo estandarizado y como parte del proceso de inducción y por otro lado, incorporar más tecnología a los procedimientos administrativos dentro de las tareas de las escuelas.

“...También que se nos pudiera capacitar a las personas en cuanto a los procesos administrativos porque hay ocasiones en que llegan Jefes de Carrera nuevos o personas nuevas y uno tiene que aprender en el camino los procedimientos, (...) en fin, aprender haciendo, pero me parece que si se estandarizara, que si se dijera mire esta es la forma de que tú tienes que hacer tu planificación, esta es la forma en que tú tienes que entrar al clas o que tienes que entrar al VRA, esto puedes encontrar en estos sitios, sería más provechoso. (...) también podría considerarse (...) sobre todo como parte del proceso de inducción...” (Grupo focal 2 pág. 203)

“...Fíjate que muchas veces genera cierto grado de frustración y que las autoridades te piden varias veces te piden los mismo datos en más de 2 veces, significa que tú tienes que dejar un poco de tiempo y te dicen pucha otra vez lo mismo, fíjate que el tema tecnología no deja de ser relevante para poder mejorar un ambiente de trabajo. Con mejor soporte tecnológico en las tareas administrativas se hace más fácil la tarea y la comunicación.” (Grupo focal 2 pág.205)

El séptimo elemento de la organización de la institución que fue señalado en la investigación, fue la necesidad de mejorar la evaluación de desempeño. Consideraron que ésta debiera ser más transparente,

pues plantean que existe la percepción de que es “algo perverso, es subjetiva, no es estimuladora, no mide lo que la persona realmente realiza, no es igual entre carreras, no es igual entre facultades.

“...el sistema de evaluación independientemente de a qué conduzca, también es un sistema un poquito perverso en el sentido de que se nos miden cosas que muchas veces no dependen de nosotros mismos, como por ejemplo (...) que nos proponen una meta (...) frente a la cual nosotros no hemos opinado y si no cumplimos esa meta, entonces tenemos una baja calificación, lo cual a mí me parece que no es lo más adecuado, y así varios ítems que no tienen directa relación con nuestra labor, con nuestra gestión...”(Grupo focal 1 pág.179)

“...se utiliza un instrumento de evaluación de desempeño que me parece que es muy muy subjetivo y que produce un tanto de... haber quiero buscar la palabra.. no es muy estimulador digamos porque, no es muy estimulante porque en si el instrumento me parece que no es el mejor y que no mide claramente las cosas que uno realiza, en fin, pienso de que debería haber una mejor evaluación de los funcionarios del desempeño profesional y de las metas que uno se traza, de las cosas que hace, fijarse más en todo lo que uno hace y no en tanto en lo que uno dejó de hacer, en el buen sentido de la palabra por supuesto...” (Grupo focal 2 pág.199)

“... la evaluación de desempeño es algo que hay que revisar (...) no es una evaluación que resulte transparente a priori o sea yo me encuentro al momento de ser evaluado con las cosas que no hice, pero nadie me advirtió previamente que cosas se suponía que yo debía hacer y el hecho de que sea flexible a la hora de poder cambiar ponderadores también le quita aún más transparencia al asunto, que por ejemplo la evaluación de desempeño que corre para un jefe de carrera no sea equivalente para la que corre del jefe de carrera en otra sede o del jefe de carrera de una carrera dentro de una misma facultad y una carrera afín dentro de la misma sede..” (Grupo focal 2 pág. 201)

Los participantes indicaron que una evaluación de desempeño debería hacerse diferenciándose el tipo de jornada en que las personas están contratadas, considerando metas previamente acordadas, haciendo pre-evaluaciones para mejorar, debería incluir incentivos y valorar la colaboración que se realiza en otros proyectos o en investigaciones que no están en la carga académica.

“...considerando que tenemos mucho menos tiempo acá en la universidad en temas de horas (...) tener una evaluación a lo mejor un tanto diferenciada...o... no se tanto si diferenciada pero sí considerar el tema de que nosotros solamente tenemos media jornada y no alcanzamos a cubrir e integrarnos (...) a

todas las actividades que la universidad requiere, entonces en ese sentido nos encontramos a final de año con algunos ítems que simplemente no alcanzamos a tocar por nuestra jornada.” (Grupo focal 3 pág. 217)

“...la evaluación de desempeño (...) es una evaluación bastante ambiciosa, que (...) muchas veces no se conocen cuáles son las metas...respecto a las metas, pienso que es importante establecerlas a través de consensos...” (Grupo focal 2 pág. 203)

“... en la evaluación de desempeño podría hacerse una pre-evaluación quizás a mitad de año para que se nos dijera ya como vamos para la evaluación de desempeño” (grupo focal 2 pág.203)

“...un elemento o una acción a corto plazo que se podría utilizar, fuese que este sistema de evaluación de gestión de desempeño, tuviese algún tipo de incentivo para el personal evaluado, hay problemas con los incentivos que van produciendo un poco de frustración también dentro de los equipos, se nos somete a un sistema de evaluación (...) que al final no tiene ningún tipo de retribución, si nos fue bien o nos fue mal, no hay nada que ganar...” (Grupo focal 1 pág.178)

“...este mismo tiempo que todos nosotros estamos dedicando a esto (esta investigación), esto no va a estar consignado en nuestra carga académica a final de año como colaboración para una investigación. Muchos hacemos este tipo de cosas porque nos colaboramos entre los colegas y todo, entonces creo que eso también es importante que de alguna manera se logre consignar para que se vea también que lo colegas en realidad y las personas que trabajan acá muchos de esos colaboran en cosas extras a su función, eso también agregaría” (Grupo focal 2 pág.202)

La figura N° 24 entrega un diagrama general del elemento: mejorar organización de la institución como factor que se podría considerar para prevenir el burnout, de acuerdo al reporte de docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás.

Figura 24: Diagrama general de la codificación axial del elemento: mejorar organización de la institución como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.



2.2 Necesidad de Invertir en Recursos:

La investigación permitió reconocer la necesidad de invertir en recursos, como otro elemento que se podría considerar para prevenir el desgaste profesional, focalizado en tres aspectos: Aumentar las contrataciones, mejorar las remuneraciones y mejorar las condiciones del recurso humano.

El factor aumentar las contrataciones considera, como primer aspecto, aumentar el personal docente de jornada, pues no sólo se requiere cumplir con el estándar establecido por la institución, sino que también, es necesario compartir tareas, responsabilidades y enriquecer el trabajo que se realiza. Del mismo modo, como un segundo aspecto, este factor considera la necesidad de contratar personas para el apoyo administrativo en las escuelas, como secretarías y coordinadores administrativos.

“..Con respecto al desgaste profesional (...) hay elementos que se pueden observar como (...)la falta de suficiente personal de planta, en el equipo escuela estamos 4 personas para (...)250 alumnos (...) sumando a eso tenemos (...) jornada diurna y vespertina.(Grupo focal 1 pág.173)

“... las remuneraciones para la gente que hace planta o gente que tiene la camiseta puesta por la institución es muy por debajo de lo que debiese ser” (Grupo focal 1pág.185)

“...el aumentar equipo, no es sólo para disminuir tareas, y (...) para compartir responsabilidades, sino también para refrescar y enriquecer el trabajo que se realiza en cada uno de los equipos”. (Grupo focal 3 pág.213)

“...contratar apoyo de administrativos, no sólo de académicos, sino que también gente como que nos ayude a hacer esas tareas (...)existe el tema de la orden de pago, que las facturas, cosas (...) que otra persona (...) también lo podría hacer, y que a lo mejor es más barato, a lo mejor es más factible que contratar a más profesionales”. (Grupo focal 3 pág. 213)

“...podemos ver diferencias en equipos que están mejor conformados versus otros que están más disminuidos, (...) hace una diferencia entre el desgaste que pueda haber (...) incluso en los apoyos administrativos, contar con alguien que te haga una llamada telefónica, o te traslade una boleta de un lado a otro...” (Grupo focal 3 pág.213)

Los participantes plantearon la necesidad de mejorar las remuneraciones al personal administrativo, al profesor jornada y al profesor hora.

“...las remuneraciones del personal administrativo de las secretarías es totalmente insuficiente en relación a la cantidad de trabajo que tienen en la escuela, pensando que están atendiendo a alumnos, que hay docentes, o sea hay mucha carga de trabajo” (Grupo focal 1 pág. 183)

“...estaríamos mejor obviamente con mejores sueldos, tanto para el personal administrativo como para el docente (...) a la mayoría no nos alcanza con el sueldo de la universidad, por lo tanto hay que hacer (...) clases en otras instituciones o (...) mantener la consulta, hacer consultorías laborales...” (Grupo focal 1 pág.184)

Del mismo modo, se planteó que las remuneraciones debieran aumentar de acuerdo a las horas de trabajo, la responsabilidad del cargo y considerando tanto la carrera docente como la jerarquización. Del mismo se planteó, que debiera considerarse pagar las horas extras.

“En cuanto a los sueldos (...) a mí me llama la atención cuando nos juntamos (...) con los colegas de otras regiones, que hay tanta desigualdad en cuanto a lo que son sueldos y no existe una jerarquización docente, una jerarquización de los funcionarios” (Grupo focal 2 pág.199)

“Con respecto al tema sueldo, (...) que hace un tiempo atrás fuimos acreditados y una de las cosas que se habló fue justamente la carrera docente, yo vengo escuchando hace ya un tiempo este tema (...) todavía tengo la esperanza de que (...) tiene que funcionar” (Grupo focal 2 pág.202)

“mejorar la remuneración considerando (...) la responsabilidad del cargo, las horas de trabajo, horas extras porque (...) nosotras tenemos cuarto de jornada y nunca estamos una cuarta de jornada, estamos mucho más...” (Grupo focal 1 pág.183)

Los participantes plantearon que mejorar las remuneraciones es necesario para disminuir la frustración en las personas, aumentar el grado de compromiso, aumentar la lealtad laboral y aumentar la estabilidad del equipo.

“Mira con el tema del sueldo(...) este está generalmente bajo la media y eso genera cierto grado de frustración en muchas personas, también tiene que ver en la forma como la empresa le reconoce a uno el

trabajo que realiza en forma diaria y eso tiene que ver con el grado de satisfacción, también afecta el grado de compromiso ya que un funcionario bien pagado rara vez va a empezar a mirar para el lado y eso también tiene que ver con la lealtad laboral y también con la estabilidad institucional en su equipo de trabajo” (Grupo focal 2 pág. 200)

Durante los grupos focales, se planteó con respecto al aumento de remuneraciones, que era necesario eliminar la idea de que quien negocia mejor, logra mejores sueldos. Esta situación genera que no se pueda hablar abiertamente por lo que no se sabe cuánto gana el otro, provocando la percepción de desigualdad entre los colegas aun teniendo la misma función. Se plantea que las remuneraciones deberían basarse en la calidad del trabajo y no en la capacidad de negociación.

“...esta (...) en la conversación que (...) tú tienes que negociar tu sueldo, entonces quien tiene capacidades para negociar y quien es más (...) atrevido(...) más le van a pagar, entonces eso es súper delicado porque en una organización tan grande genera (...) dos cosas,(...) que no se puede hablar muy abiertamente, es mejor que tú no le digas a tu colega cuanto ganas, tampoco sabes cuánto gana el otro(...) y genera esta cosa de que tu siempre tienes la idea de que (...) hay desigualdades, que tu colega que está al lado tuyo y que cumple tu misma función podría, si tiene más capacidades de negociación, ganar más que tú.(...) las organizaciones que logran niveles de transparencia en este sentido saben que si tú haces mejor trabajo te ganas tanto extra y si tu colega lo hizo más y tú ese año no lo quisiste hacer (...), bueno feliz porque el colega lo hizo y ganó más plata y todos contentos(...) pero eso acá no pasa”(Grupo focal 2 pág. 200)

Finalmente, el factor: mejorar las condiciones del recurso humano, se focalizó en dos aspectos: Disminuir la rotación de personal y favorecer la organización de los profesionales en sindicatos. Con respecto a la disminución de la rotación de personal, los participantes plantearon que era necesario disminuirla sobre todo en los cargos directivos y al interior de las escuelas.

“...de repente (...) se tienen que ir a otras instituciones secretarias buenas, que ya se han capacitado, que están trabajando bien, que son un aporte importante para la escuela” (Grupo focal 1 pág. 184)

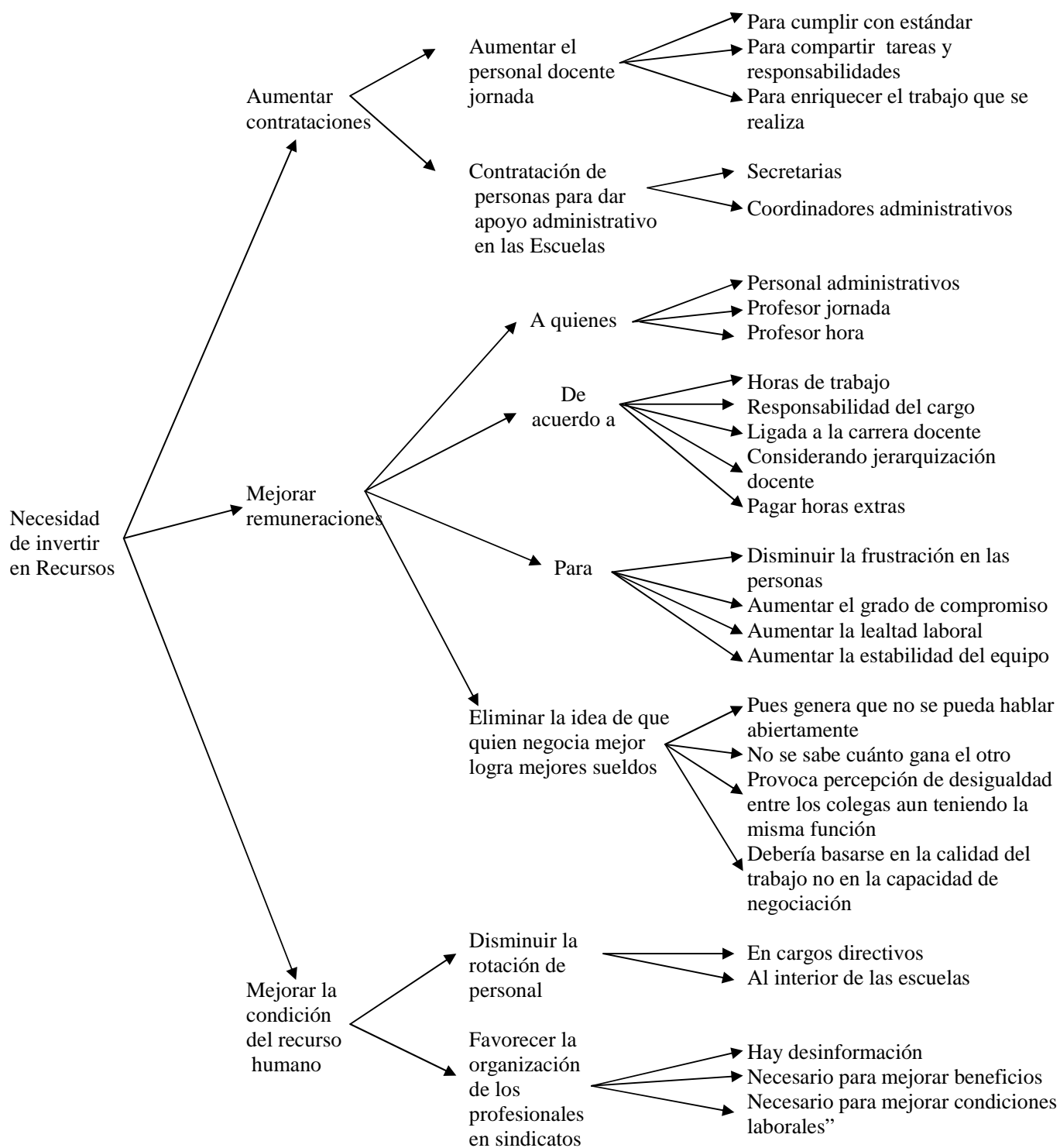
“...en general, han habido cargos actuales de carrera (...) muchos cargos que han estado cambiando muy seguido, por diferentes razones” (grupo focal 1 pág.177)

El segundo aspecto que los participantes plantearon como una condición del recurso humano que debería considerarse, es la de favorecer la organización de los profesionales en sindicatos. Plantearon que existía desinformación al respecto y que era un paso necesario para mejorar beneficios y condiciones laborales.

“...hay un desincentivo para la participación en el sindicato(...)los administrativos que están sindicalizados tienen muchos beneficios (...) 4 semanas de vacaciones, 2 o 3 fiestas de navidad, paseos, los regalos(...) el otro día me reuní con una persona del sindicato(...) no ofrecen nada para los profesores porque lo que a ellos les interesa es defender a los que consideran más débiles(...)hay harta desinformación (...)se podría armar otro sindicato, cuando lo planteé me dijeron que eran prácticas antisindicales, que los profesores no nos podíamos organizar fuera del sindicato(...)finalmente nosotros quedamos súper desprotegidos” ((grupo focal 2pág.201)

La figura 25 entrega un diagrama general del elemento: necesidad de invertir en recursos, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout, de acuerdo al reporte de docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás.

Figura 25: Diagrama general de la codificación axial del elemento: necesidad de invertir en recursos, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.



2.3 Aumentar beneficios:

La investigación permitió reconocer la necesidad de aumentar beneficios, como otro elemento que se podría considerar para prevenir el desgaste profesional, focalizado en tres aspectos: Aumentar reconocimientos, favorecer el descanso y desarrollar una cultura de bienestar.

El factor: aumentar reconocimientos, considera por un lado, la necesidad de apoyar con financiamientos programas de perfeccionamiento y por otro lado, que los reconocimientos se realicen considerado aspectos profesionales. En el primer caso, los participantes plantean que es necesario apoyar con el financiamiento en maestrías, doctorados y pasantías, así como también dar capacitaciones gratuitas.

“...Sería bueno financiar los programas de perfeccionamiento de recursos humanos internos. me refiero a maestrías y doctorados, (...)pero veo ahí una debilidad institucional que otras universidades la resuelven de otras maneras (...)por ejemplo estamos ofreciendo muchos diplomados para docentes, que en este momento son costo cero, y obviamente es un plus para los docentes, ahora el problema es que estamos perdiendo a esos docentes(...) pienso que una forma de retener al personal tiene que ver justamente con programas de perfeccionamiento, de maestría y doctorado que amarren a los participantes por tantos años con la labor en la institución...” (Grupo focal 1 pág. 183)

“...hasta corto plazo podría ser un aumento en los incentivos, ya sea en cuanto a remuneraciones, en cuanto a días de vacaciones, en cuanto a capacitaciones, en cuanto a pasantías, a cualquier forma de aumentar el incentivo para la gente que está dentro de acá, ayudaría mucho yo creo a disminuir (...) el desgaste o la frustración, porque podríamos estar sabiendo que cada año se aumenta la carga de trabajo, pero también por hacer nuestro trabajo tenemos mayor incentivo...” (Grupo focal 1 pág.178)

En el segundo caso, los participantes plantearon que los beneficios podrían estar relacionados con aspectos profesionales, tales como dar reconocimientos en el día de la profesión y que estén centrados en metas de desempeño.

“...algo tan sencillo que podría mejorar tanto la animosidad de los funcionarios (...), bueno obviamente...si hay reconocimientos como cuando es el día de la profesión de uno igual, que a uno le llegan flores...” (Grupo focal 2 pág.195)

“...Yo creo que (los incentivos) son reducidos realmente, están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos, etc. Pero no necesariamente están ceñidos a metas de desempeño o no sé... trabajo bien hecho...” (Grupo focal 3 pág.214)

El factor: favorecer el descanso, apunta a dos aspectos, el dar días libres y mejorar las vacaciones. En el primer caso, se plantea que los días libres se den como un premio a la labor realizada, que se generen bancos de horas, que se otorgue un día libre por el día de cumpleaños y se dé medio día, en el cumpleaños de los hijos.

“...tener algunas regalías, algún tipo de tiempo libre, (...)tienes que cumplir tus metas, tenemos que cumplir nuestras tareas, si eso está resuelto a lo mejor tener la posibilidad de destinar tiempo libre para uno, para la familia, que implique el reconocimiento a la labor que uno ha realizado...” (Grupo focal 3 pág.214)

“... una vez escuché hablar de los bancos de hora, algo así (...), pero es como cuando a veces a uno le corresponde final de semestre, te llevaste un montón de trabajo para el fin de semana o te tuviste que quedar hasta más tarde (...) se van guardando esas horas o sea ni siquiera es que te van a pagar horas extras (..) sino que es lo que ocurre informalmente pero se formaliza eso, informalmente yo voy y trabajo un día 12 horas y voy guardando mis horitas y las puedo añadir a mis vacaciones o las junto (..) hasta tener un día libre ...” (Grupo focal 3 pág.214)

“...de parte de la empresa (...) cual es el aporte que hacen ellos para facilitar y hacer más grato el trabajo como por ejemplo (...) porque acá no tenemos la posibilidad de que la persona que está de cumpleaños tenga el día libre?...” (Grupo focal 2 pág. 193)

“...me parece que debería existir una normativa a nivel de la institución como esto, en el trabajo de mi marido igual el día del cumpleaños es el día libre, incluso por el cumpleaños de los hijos le dan medio día libre, pero es algo tan sencillo que podría mejorar tanto la animosidad de los funcionarios...”(Grupo focal 2 pág. 195)

En el segundo caso, se plantea la necesidad de mejorar las vacaciones a un mes al menos y que esté asociado a ellas un bono.

“...yo voy a insistir en el tema de las vacaciones, deberíamos tener más vacaciones, un mes por lo menos completo para poder recargar pilas y tener la energía pa’ toda la pega que se nos viene durante el año...” (Grupo focal 1 pág.179)

“... yo parto las 3 semanas que tengo y me tomo 2 semanas apenas en el verano para guardar una para el invierno para pasar las vacaciones de invierno con mis hijos (...) no alcanzan para reponerse del año (...) Eso significa que en el fondo a pesar de estar inserta en un espacio que es educacional, donde (...) no va a pasar nada si uno cerrara un mes entero como en otras instituciones de educación superior (...) sientes que estás perdiendo algo.” (Grupo focal 3 pág.218)

“...tener el bono de vacaciones, bueno aquí no hay (...) como esas condiciones laborales, es triste porque además son condiciones mínimas en las que uno debiera tener para trabajar...” (Grupo focal 1 pág. 173)

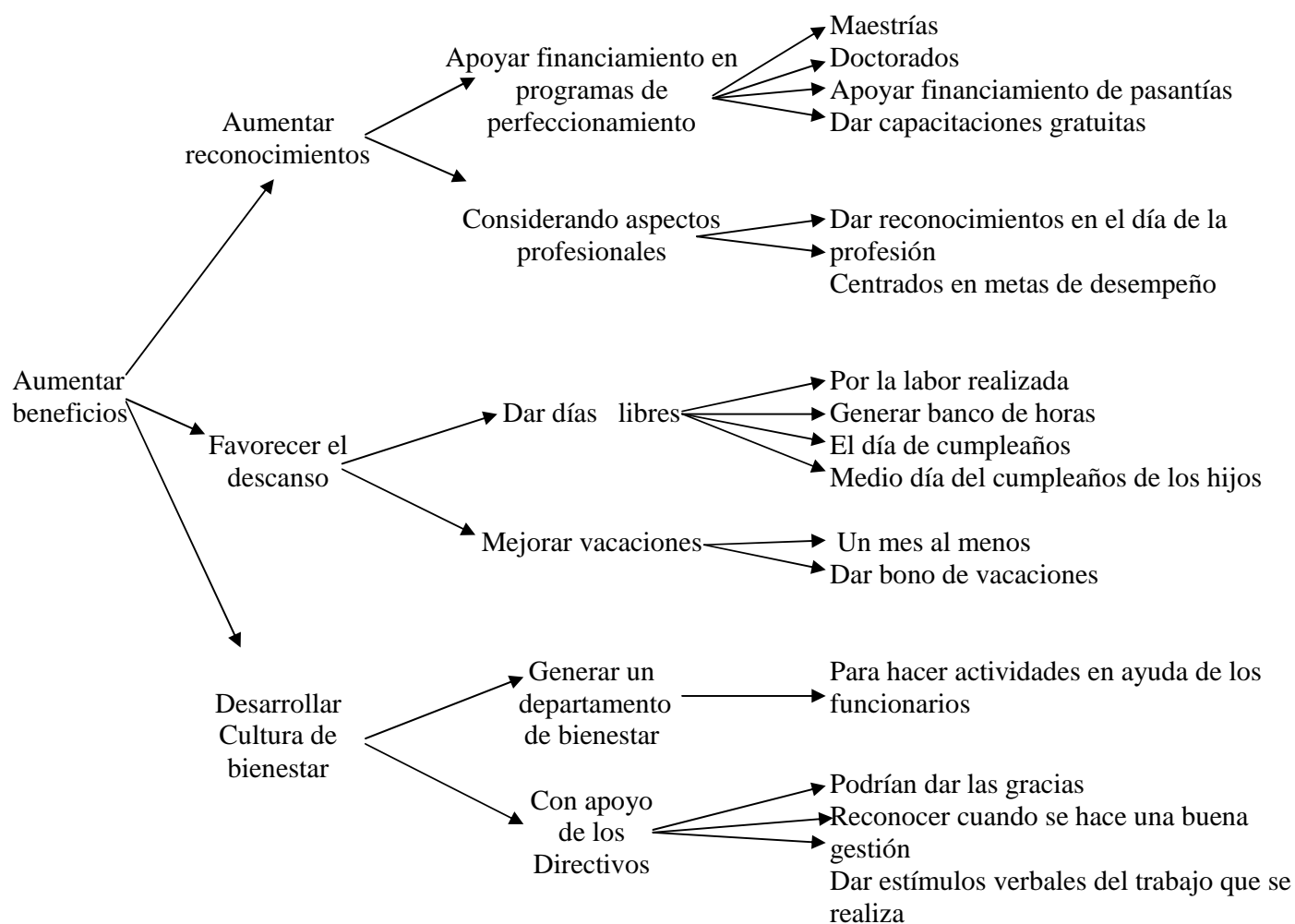
Como último elemento en el factor “aumentar beneficios”, los participantes plantearon la necesidad de desarrollar una cultura de bienestar. Para ello veían necesario, por un lado, generar un departamento de bienestar que pudiera hacer actividades en ayuda de los funcionarios y por otro lado, que los directivos apoyaron con esta cultura de bienestar, pudiendo dar las gracias, reconociendo cuando se hace una buena gestión y dando estímulos verbales del trabajo que se realiza.

“... esto se habló aquí en la sede no (...) hay un centro como de bienestar, algunos nos juntamos e hicimos la fiesta de navidad (...) nosotros hicimos algunas actividades, juntamos dinero, llevamos a todos los chicos a un lugar (...) no hay algo claro donde uno pudiera decir mira voy a ir acá a bienestar a contarles que tengo este seguro médico (...)yo creo que estos factores podrían contarse como puntos que mejorarían el clima laboral y evitar el desgaste profesional” (Grupo focal 2 pág.203)

“...También me parece que los reconocimientos no son tan frecuentes y si bien es cierto uno no trabaja aquí para el reconocimiento público, pero los directivos también deberían dar gracias y reconocer cuando uno ejerce una buena gestión (...) y el desgaste profesional también pasa por esto, por el no tener estímulos verbales u orales al trabajo que uno realiza...” (Grupo focal 2 pág. 200)

La figura N° 26 entrega un diagrama general del elemento: aumentar beneficios, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout, de acuerdo al reporte de docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás.

Figura 26: Diagrama general de la codificación axial del elemento: aumentar beneficios, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.



2.4 Mejorar infraestructura:

La investigación permitió reconocer la necesidad de mejorar la infraestructura, como otro elemento que se podría considerar para prevenir el desgaste profesional, para lo cual se plantea la necesidad de invertir en tener salas de profesores en todas las sedes, en colocar aire acondicionado y en contar con gimnasio.

Con respecto a la necesidad de tener salas de profesores en todas las sedes, se plantea, por un lado, que se debiera habilitar salas para profesores horas, pues son la mayor fuerza de trabajo de la universidad y por otro lado, que se debiera mejorar la privacidad de las oficinas de los profesores jornada.

“...el tener una salita de reuniones a nosotros nos ha facilitado bastante el que podamos reunirnos, esas cosas yo creo que sería importante para todas las sede” (Grupo focal 2 pág. 197)

“...en la Universidad Santo Tomás tenemos (...) tres realidades bien distintas (...) los profesores planta, los profesores hora y toda la planta administrativa (...) Tiene que hacerse cargo (...) de la gente con la cual trabaja...no solo debería aprobarse espacios (...) para la gente que está de planta, sino que también para el 80% de la fuerza de trabajo que son los profesores hora..” (Grupo focal 2 pág.193)

“...acá no hay nada de eso, ni siquiera los profesores cuentan con una sala de profesores cómoda, amplia, donde puedan ellos descansar entre los bloques de clases o puedan hacer sus planificaciones (grupo focal 2 pág.195)

“...uno de los factores que podrían favorecer nuestro mejor desempeño (...) es el espacio físico donde nos encontramos trabajando (...) estamos en un sistema como modular donde se pierde (...) la privacidad muchas veces para tener contacto con los alumnos, llamados telefónicos que se pueden hacer...” (Grupo focal 3 pág.217)

En relación a colocar aire acondicionado, se plantea que debiera haber al menos en todas las oficinas de las distintas sedes.

“...yo creo sí se podría mejorar, el sistema de ventilación...” (Grupo focal 3 pág.217)

“...un detalle aunque se puede ver mínimo, pero acá en Iquique el calor, el calor en la tarde trabajando, estar muchas horas allí, y somos 5 personas en cubículos, entonces tener un aire acondicionado sería súper bueno” (Grupo focal 2 pág.197)

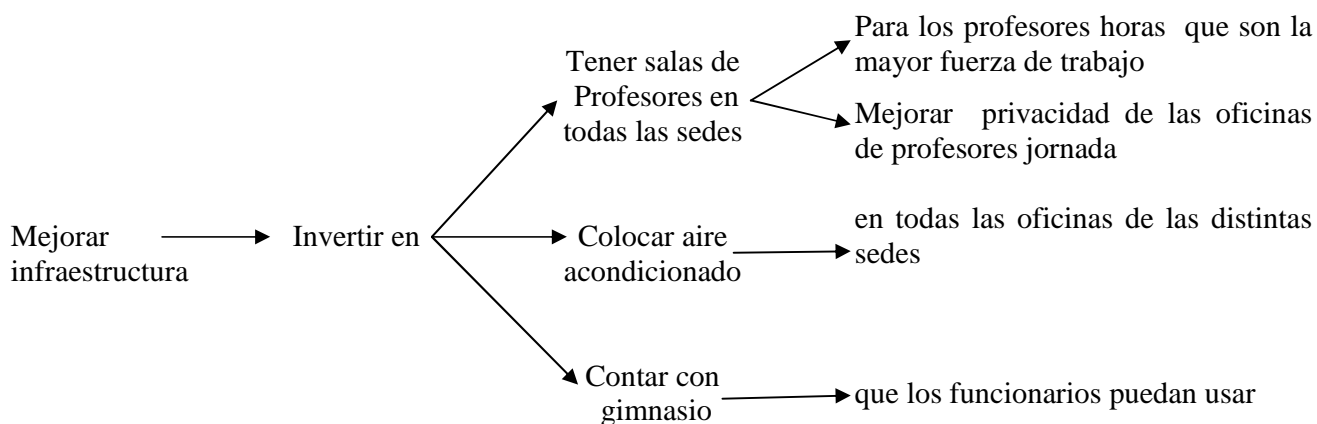
Por último, se plantea la posibilidad de tener un gimnasio, en las distintas sedes, que los funcionarios puedan usar.

“...sería interesante tener una sala de gimnasia con máquinas, donde uno en algún momento dentro de la jornada pueda ir a hacer 15, 20 minutos de máquina y se renueva (Grupo focal 1 pág.181)

“...nosotros (...) tenemos que estar un poco claros también con lo que tenemos que hacer (...) de si tenemos un gimnasio ocuparlo (Grupo focal 1 pág.176)

La figura 27 entrega un diagrama general del elemento: mejorar infraestructura, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout, de acuerdo al reporte de docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás.

Figura 27: Diagrama general de la codificación axial del elemento: Mejorar infraestructura, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout.



2.5 Incluir el autocuidado en la Institución:

La investigación permitió reconocer la necesidad de incluir el autocuidado en la institución, como un elemento esencial para prevenir el desgaste profesional para ello los participantes plantearon que era necesario incluirlo en el rol de los directivos, debiendo hacer un cambio de percepción en el tiempo laboral, incluir espacios recreativos y fomentar el autocuidado en los equipos de trabajo.

La necesidad de incluir el autocuidado en el rol de los directivos, tiene que ver con que ellos tengan como tarea, ser responsables del buen clima laboral, de modo de fomentar que el funcionario trabaje contento. Del mismo modo, el directivo debería tener la capacidad para articular las necesidades de su equipo, representando las necesidades de su unidad frente a la autoridad superior.

“...me parece que la parte directiva tiene un rol importante en hacer que el resto de los funcionarios trabaje contento, el que trabaja feliz, el que trabaja en un ambiente de reconocimiento hace bien la pega por mucha que sea” (Grupo focal 2 pág. 200)

“...yo creo por la institución que es bastante grande y (...) los temas de los sueldos (...) y de los permisos de las personas (...) parte indudablemente por las expectativas y por los efectos que manejen los líderes, que tan efectivos sean los líderes para llegar con el mensaje a los directivos...” (Grupo focal 2 pág.203)

Los participantes además, plantearon, que era necesario generar un cambio en la percepción del tiempo laboral donde se diera importancia al tiempo para compartir de un modo informal.

“...faltan muchos espacios para que uno pueda (...) liberar un poco de tensión, tratamos de hacerlo (...) entre nosotros, tenemos nuestra radio, nuestro bidoncito de agua, en fin y también hacemos algunas reuniones, tratamos de salir a almorzar (...) poder ir a reírnos un rato, en fin, pero no es algo que la institución ofrezca directamente” (Grupo focal 2 pág.195)

“...también hay que pasar por un cambio de significado, un cambio de foco, un cambio de interpretación respecto de lo que significa realizar este tipo de actividades (informales) y las consecuencias claramente gratas que puede traer a la vida de cada uno de nosotros” (Grupo focal 3 pág. 215)

Del mismo, los participantes plantearon la necesidad de tener espacios recreativos tanto dentro de la institución, que considere actividades físicas, instancias de relajación y pausas regulares, como fuera de la institución, como incluir paseos.

“...otra cosa podría ser los espacios (...) para hacer otro tipo de actividades, ya sea, para hacer algún tipo de ejercicios, baile entretenido, alguna terapia de relajación dentro de la jornada laboral probablemente.(Grupo focal 1 pág.179)

“...me parece que también necesitaríamos (...) poder hacer una instancia como de relajación para que pudiéramos también bajar un poco los niveles de estrés,(...) que fuera algo más regular, mas constante.” (Grupo focal 2 pág.190)

“...de la empresa también es importante (...) hacer más grato el trabajo, como por ejemplo el realizar paseos...” (Grupo focal 2 pág.193)

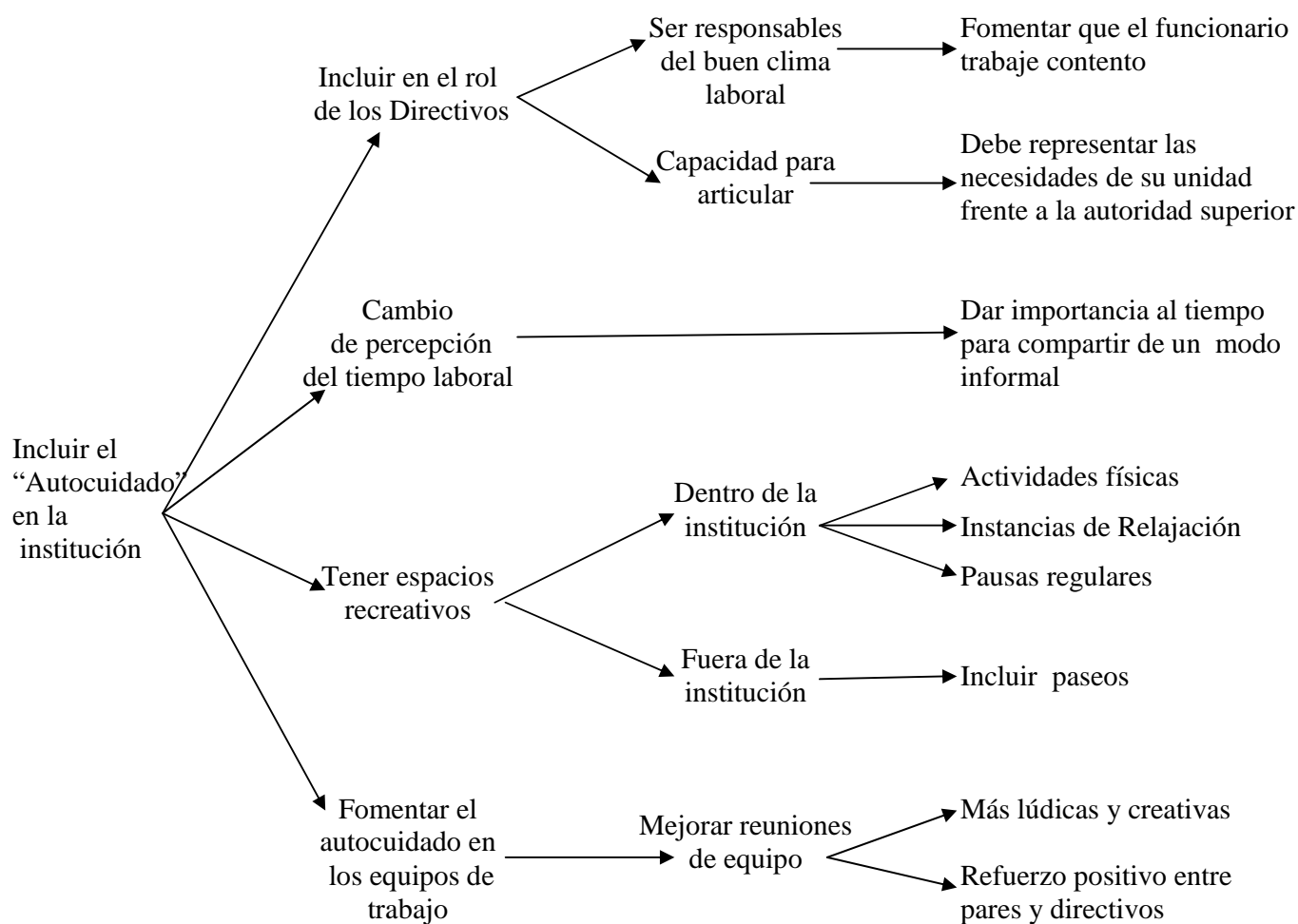
Por último, los participantes plantearon que la necesario fomentar el autocuidado en los equipos de trabajo, mejorando las reuniones de equipo, haciéndolas más lúdicas y recreativas, logrando ser un espacio de refuerzo positivo entre pares y directivos.

“Sobre el Autocuidado se puede hacer desde una reunión con los compañeros de trabajo, más lúdicas, más recreativas (...) hasta ejercicio físico en algún momento de la jornada laboral, cosa de ir liberando tensiones e ir cambiando el sistema de trabajo”. (Grupo focal 1 pág.176)

“... pienso que hay algo importante que se puede hacer a corto plazo, mediano y largo plazo es el refuerzo positivo permanente, tanto desde el punto de vista de aquellos que están en los cargos directivos como nosotros entre los colegas, pienso que es mucho más valioso” (grupo focal 1 pág.182)

La figura N° 28 entrega un diagrama general del elemento: incluir el autocuidado en la institución, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout, de acuerdo al reporte de docentes y directores de las facultades de Ciencias sociales, Educación y Salud de la Universidad Santo Tomás.

Figura 28: Diagrama general de la codificación axial del elemento: incluir el autocuidado en la institución,, como factor que se podría considerar para prevenir el burnout



Capítulo 6: CONCLUSIONES

La presente investigación aporta evidencia teórica y empírica en el campo del desgaste profesional en docentes universitarios, universo poco estudiado en Chile. Sus resultados, si bien están circunscritos a una realidad específica, como lo es la Universidad Santo Tomás de Chile, permiten entregar una imagen profunda de los recursos y necesidades de los docentes en esta institución. Sin embargo, el impacto mayor de este estudio, es que generó una base conceptual que puede orientar el desarrollo de medidas destinadas a favorecer la ausencia del burnout, tomando una mirada positiva, que fortalece factores y mecanismos protectores.

La utilización de la metodología combinada, favoreció una comprensión más acabada del fenómeno del burnout. La fase cuantitativa permitió describir estadísticamente el burnout en los docentes de la universidad y realizar un estudio comparativo de las subdimensiones del burnout con variables socio-demográficas. Mientras que la metodología cualitativa, posibilitó la identificación de los factores protectores actuales, así como elementos que se podrían implementar en un futuro, para disminuir la presencia del desgaste profesional en docentes de la universidad. Esta metodología cualitativa, tuvo un carácter descriptivo y exploratorio, que decantó en una propuesta de un modelo de interacciones de factores, en la cual se identificaron mecanismos protectores.

Es importante señalar que, la generalización de los resultados de la presente investigación debe ser reservada, dado que aunque el tamaño de la muestra investigada no fue pequeño, esta metodología en sí misma, tiene una capacidad de generalización limitada al universo considerado en la investigación, es decir, a docentes de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás.

Uno de los aspectos que se intentó cuidar en el presente estudio fue la utilización de un instrumento tipificado en Chile, como lo es el Cuestionario de Actitudes ante el trabajo, de Esparza, Guerra y Martínez (1995). Aparece relevante señalar, que al adaptar este cuestionario a la realidad del docente universitario, éste alcanzó un alto nivel de consistencia interna (alfa de Cronbach de 0,881), lo que constituye un aporte a los instrumentos de burnout tipificado en Chile.

A modo de discusión, los resultados señalan que la muestra en este estudio, presenta 9% de sujetos con Burnout, cifra menor a las encontradas en otras investigaciones chilenas realizadas con profesionales (33.3% en el estudio de Figueroa, *et al.* 1997 y 12,5% en estudio Rozas, 2000). Lo cual

muestra que en general, los docentes de las facultades de Salud, Ciencias Sociales y Educación en la Universidad Santo Tomás presentan bajos niveles de burnout, a pesar del alto nivel de demandas a la cual se enfrentan. Esto pone de manifiesto con mayor énfasis, la importancia que tiene estudiar los factores y mecanismo protectores que se utilizan para lograr estas cifras bajas de desgaste profesional.

Tal como se planteó en los resultados de la presente investigación, aunque el porcentaje de docentes con burnout, es baja, este síndrome habla de personas que no pueden volver atrás, cuyos niveles de agotamiento emocional, de despersonalización y de sensación de reducido logro personal son altas, lo que genera que la persona finalmente, deje el espacio laboral o bien cambie completamente su quehacer profesional, de modo tal que todo lo que había desarrollado, finalmente lo deje y no lo vuelva a retomar. Es un costo personal alto. Más aún, el impacto de esta situación no es sólo personal, sino que también afecta la respuesta hacia los clientes (estudiantes en este caso), hacia la institución en la que trabaja, a los equipos con quienes comparte el espacio laboral, e incluso a sus redes sociales personales (familia y amigos).

En el análisis descriptivo de las subdimensiones del burnout, llamó la atención que el 32% de los sujetos de la muestra presentaran un alto nivel de degradación de la competencia profesional, lo cual tiene un alto impacto en el docente, ya que muestra la imposibilidad de satisfacer las expectativas previas que se tienen de la profesión. Tal como lo plantea Ayala Pines (en Schaufeli, *et al*; 1993), las personas tienen la necesidad de creer que las cosas que hacen son significativas y plantea que los factores organizacionales, pueden impedir que los profesionales usen sus habilidades, produciendo en ellos la sensación de fracaso, privándoles la posibilidad de experimentar un sentido significativo en su trabajo. Esto concuerda con los hallazgos de la presente investigación, puesto que los participantes al responder sobre los elementos que se podrían realizar para prevenir el burnout, se centraron principalmente en factores de la institución tales como mejorar su organización, invertir en recursos, aumentar beneficios, mejorar infraestructura e incluir el autocuidado institucional. De este modo, se podría aventurar, que si la universidad, modificara alguno(s) de estos elementos, permitiría que los profesionales pudiese usar sus habilidades y se sintieran más competente en términos profesionales.

El estudio permitió detectar diferencias significativas en la subdimensión trastornos conductuales asociados al burnout entre las Facultades estudiadas. El 72% de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales que participaron en la investigación presentaron bajo nivel de trastornos conductuales. Tal como se planteó anteriormente, ser docente de esta facultad podría considerarse un factor protector, sobre todo por la posibilidad que tienen de utilizar factores protectores psicosociales tales como favorecer una

atmósfera laboral positiva, trabajar en un ambiente colaborativo y generar un adecuado esquema de trabajo. Todos elementos que se pudieron evidenciar en el análisis cualitativo.

Los datos cuantitativos mostraron además, que existen diferencias significativas en la subdimensión trastornos físicos asociados al burnout en cuatro variables: sexo, edad años de profesión y años en la institución. En el caso de la variable sexo, se constató que una mayor proporción de hombres (63,8%), tenía un bajo nivel de trastornos físicos, lo que permitiría señalar, que ser docente hombre en esta población, puede ser un factor protector frente a la presencia de estas dificultades.

En relación a la variable edad, se constató que un 75% de los docentes con más de 55 años tenían un bajo nivel de trastornos físicos asociados al burnout. Lo cual podría relacionarse con la importancia que le otorgaron los participantes en los grupos focales al factor protector personal de ser responsable frente al autocuidado a nivel físico, donde enfatizaron hacer ejercicio, dejar el auto, caminar más, bajar y subir escaleras y mejorar la forma de comer.

En el caso de la variable años de profesión se pudo evidenciar que los docentes de más de 31 años de profesión presentaban menos trastornos físicos. De la misma forma, se pudo constatar, que los profesores con más de 10 años en la institución, presentaban un bajo nivel de trastornos físicos estos resultados se pueden relacionar con la capacidad de adaptación física y psicológica que después de los años se logra. Tal como lo indica el análisis cualitativo, esta capacidad adaptativa le permite responder al sujeto a las demandas ambientales en general y a responder a los roles dentro y fuera del trabajo.

Finalmente, en el análisis cuantitativo se constató que existen diferencias significativas en el nivel de insatisfacción laboral considerando los años de profesión, apreciándose que existe un mayor nivel de insatisfacción laboral entre los 11 y 20 años, pero que en los años siguientes comienza a descender. Esta característica descendente de insatisfacción laboral en relación a los años de profesión, se puede explicar en parte, porque los profesionales ya han logrado un nivel de desarrollo profesional que les permite sentir que se han consolidado en su quehacer. Por otro lado, la experiencia profesional, los posiciona de mejor forma frente a sus pares más jóvenes, sintiéndose incluso experto en algún área específica.

La descripción de los factores protectores entregadas en la presente investigación, permitió evidenciar la importancia de factores personales, psicosociales y de la Institución, ampliando la comprensión del Síndrome de Burnout a esferas organizacionales y sociales.

Los factores y mecanismos protectores presentan un modo de comprender las situaciones demandantes, que enfatizan las fortalezas de los seres humanos y su entorno. Los factores protectores personales que presentan los docentes en este estudio, incluyen aquellos elementos donde ellos reconocen que tienen responsabilidad, que se generan por una decisión propia y que pueden controlar con relativa eficacia, a pesar de que las circunstancias ambientales sean adversas.

Por su parte, la presencia de factores protectores psicosociales, permite trascender el enfoque personal, centran la posibilidad de prevenir el desgaste profesional en variables del equipo y en las características del liderazgo. En este sentido esta tesis respalda un estudio realizado en USA (Costantini, Solano, Di Napoli, Bosco, 1997), que señalaba la importancia de factores interpersonales como comunicación clara, directa y asertiva, en la ausencia de Burnout. Se enfatizaba que el equipo de trabajo había desarrollado estrategias preventivas que le permitieron entrarse en la tarea, a partir del conocimiento de sus propios recursos y/o debilidades.

En este estudio los factores protectores de la institución se relacionaron más bien con elementos instrumentales que tenían una presencia relativa, pues no estaban en todas las sedes de la Universidad y los docentes manifestaban con duda su permanencia en el tiempo. Esta mirada de una Institución que debe desarrollarse más, se enfatiza en el momento en que los docentes, comienzan a describir los elementos que se podrían realizar para prevenir el burnout. Todos estos elementos están referidos a acciones que debería tomar la Institución. Algunos de ellos requieren de mejorar su política económica de modo de poder invertir más en el recurso humano, aumentar beneficios y mejorar su infraestructura. Otros elementos de la institución, requieren más bien un cambio cultural que permita por una lado, a mejorar su organización y por otro lado incluir el “autocuidado”, como parte de una cultura del buen trato.

El análisis de los distintos factores protectores permitió plantear un modelo descriptivo de los mecanismos protectores que inciden en la ausencia del síndrome de Burnout. La interacción de los factores protectores permitió visualizar mecanismos capaces de promover la autoeficacia y la autoestima, de generar inmunidad, de reducir el impacto del riesgo y de desarrollar sistemas compensatorios.

En los resultados de este estudio, se puede distinguir varios mecanismos que promueven la autoeficacia y la autoestima, es decir, que favorecen relaciones armónicas y éxito en diversas tareas relevantes. El más importante de ellos, es el mecanismo trifactorial que se da entre el factor psicosocial *atmósfera laboral positiva* y los factores personales, *generar relaciones interpersonales cercanas y autocuidado afectivo*.

Otros mecanismos que promueven la autoeficacia, son de carácter bifactorial, tal como el mecanismo entre los factores personales, de *autocuidado afectivo* y *capacidad de adaptación*; el de *autocuidado afectivo* y *actitud positiva frente al trabajo*; y el mecanismo entre los factores *actitud positiva frente al trabajo* y la *capacidad de adaptación*.

Ente los mecanismos descritos en este estudio, que pueden generar inmunidad, es decir, que su presencia permitiría una relación positiva condicional tal, que los factores protectores modularían el impacto de los estresores, se encontraría los mecanismos bifactoriales entre el factor personal *responsabilidad en autocuidado a nivel físico* y *capacidad de adaptación* y el mecanismo entre el factor *autocuidado afectivo* y *capacidad de adaptación*.

Se pueden identificar como mecanismo reductores del impacto de riesgo, es decir, que permiten alterar la significación de los estímulos estresores, a cuatro mecanismo bifactoriales psicosociales. El primero es el mecanismo entre el factor *características positivas del líder* y *atmósfera laboral positiva en el equipo*. El segundo, se da entre los factores *comunicación eficiente de la autoridad* y *atmósfera laboral positiva en el equipo*. El tercero, es el que considera los factores *líder da estructuración flexible del trabajo* y *adecuado esquema de trabajo*. El cuarto esta dado por la interacción entre los factores *autoridad responsable del clima laboral* y *atmósfera laboral positiva* permiten alterar la significación de los estímulos estresores.

Finalmente, la descripción de las interacciones de los factores protectores permitió detectar dos mecanismos compensatorios, es decir, que muestran que una situación estresante se compensa a través de una fuente de apoyo que permite fortalecer potencialidades. El primero se da entre los factores psicosocial *autoridad responsable de clima laboral* y *trabajar en ambiente colaborativo*. El segundo entre los factores *características positivas del líder* y *trabajar en un ambiente colaborativo*.

Los docentes que no presentan síndrome de Burnout, que participaron en la investigación, logran desarrollar alternativas de enfrentamiento a las situaciones demandantes y logran realizar un quehacer laboral de calidad; esto no los deja exentos de presentar niveles altos en alguna de las subdimensiones del burnout. Sin embargo, su fortaleza está dada por su forma de compensar y utilizar los recursos personales, psicosociales e institucionales que desde una mirada descriptiva muestra la diferencia fundamental entre la ausencia y presencia de Burnout.

Capítulo 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellanos, M y Navarrete, M. (1999). *Estudio descriptivo comparativo del síndrome de Burnout en Psicólogos, Psiquiatras y Asistentes Sociales del servicio de salud metropolitano Sur*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Santo Tomás, Escuela de Psicología, Santiago, Chile.
- Becerra, M (1995). *Capacitación a equipos de salud*. Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Benavides, A., Moreno, B., Garrosa, E., y González, J. (2002). La evaluación específica del síndrome de burnout en psicólogo: el inventario de Burnout de psicólogos. *Clinica y Salud*, 13 (3), 257-283.
- Blix, A.g., Cruise, R.J., Mitchell, B.M, y Blix, G.G (1994). Occupational stress among university teachers. *Educational Research*, 36, 157-169.
- Capel, S.A (1987). The incidence of and influences on stress and burnout in secondary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 57. 279-288.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. y Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 53, 267-283.
- Chan.L, Bridges, S., Doherty, I., MANwa, L., Jin, J., Sharma, N., y otros. (Apr de 2015). A Qualitative Study on how health professional students and their PBL facilitators perceive the use of mobile devices during PBL. *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*, 9(1), 83-95.
- Costantini A, Solano L, Di Napoli R, Bosco A.. (1997). Relationship between hardiness and risk of burnout in a sample of 92 nurses working in oncology and AIDS wards. *Psychother Psychosom.*, 66 (2), 78-82.
- Cornejo, R y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. *REICE*. Vol. 5, N° 5e, 2007.
- Dupree, P.I y Day, H.D. (1995). Psychotherapists job satisfaction and job Burnout as a function of work setting as percentage of managed care clients. *Psychotherapy in Private Practice*. 14 (2). 77-93.
- Esparza, C; Guerra, P; y Martínez, M. (1995). *Determinación de los niveles de Burnout en profesionales del área de la salud de la Quinta Región*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología, Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Esteve, J.M. (2006). Identidad y desafíos de la condición docente, en Tenti, E. (comp.) (2006). *El oficio de docente: vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI*. IIPE – UNESCO, siglo XXI editores. Buenos Aires, Argentina.
- Esteve, J. (1987). *El malestar docente*. Paidós. Barcelona.
- Farber, B. (1991). *Crisis in education: Stress and Burnout in the American Teacher*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Farber, B. (1996). Beyond - Burnout – helping teachers, nurses, therapist and lawyers, recover from stress and disillusionment. *Bulletin of the Law*, 24, 552.

Figuerola, M; Gutierrez, A; Hernández, R; Setien, A. (1997). *Validación Empírica del Cuestionario de Actitudes ante el trabajo, de evaluación de Síndrome de Burnout, en profesionales de la Salud de la quinta región*. Tesis para optar al título de psicólogo. Universidad Católica de Valparaíso.

Garcés De Los Fayos, E., López, S., y García, M. (1997). *El síndrome de “Burnout” y su evaluación: una revisión de los principales instrumentos de medida*. In Cartel presentado en el I Congreso de la Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología, Universidad de Murcia, España.

Gil-Monte, P y Peiró, J.M (1997). *Desgaste Psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

Grosch, W y Olsen, D. (1994) *When helping starts to hurt, A new look at Burnout among psychotherapists*. New York. W.W. Norton y Company, Inc.

Hoeksma, J; Guy,J; Brown,C; Brady,J. (1993). The relationship between psychotherapist Burnout and satisfaction with leisure activities. *Psychotherapy in private practice*. 12 (4), 51-57.

Horner, A. (1993). Occupational hazards and characterological vulnerability: The problem of “Burnout”. *American Journal of Psychoanalysis*, 53 (2), 137-142.

Jones, J. W. (1980). *The Staff Burnout Scale For Health Professionals (SBS-HP)*. Park Ridge, Illinois: London House.

Koeske y Kelly (1995). The impact of overinvolvement on Burnout and job satisfaction. *American Journal of Orthopsychiat*. Vol.65, N°1, January.

Kokkinos, C.M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British journal of educational Psychology*, 77, 229-243.

Kornblit, El-Batawi y Cooper (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo*. Organización Mundial de la salud. Bélgica.

Kotliarenco, M; Dueñas, V (1994). *Notas sobre resiliencia*, CEANIM (Centro de estudios y atención del niño y la mujer). Santiago, Chile.

Kotliarenco, M; Cáceres, I; Álvarez, C. (1996). *Resiliencia, construyendo en adversidad*. CEANIM (Centro de estudios y atención del niño y la mujer). Santiago-Chile.

Kotliarenco, M. A. (1997). *Resiliencia e Intervención Educativa y Psicosocial*. Serie de Documentos de Trabajo N° 1. CEANIM. Santiago

Lackritz, J.R. (2004). Exploring burnout among university faculty: Incidence, performance and demographic issues. *Teaching y Teacher Education*, 20, 713-729

Lau, P.S.Y, Yuen, M. T y Chan, R.M.C (2005), Do demographic characteristics make a difference to burnout among Hong Kong secondary school teachers? *Social Indicators Research*, 71, 491-51

Manassero, M., García, E., Alonso, A., Ferrer, V., Ramis, C., y Gili, M. (2000). Análisis Causal del burnout en la enseñanza. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 173-195.

Manassero, M., García, E., Torrens, G., Ramis, C., Vázquez, A., y Ferrer, V. (2005). Burnout en la enseñanza: Aspectos atribucionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 21 (1-2), 89-105.

Marek, T; Folkard, S. (1996). *La salud, bienestar y Burnout en enfermeras de la UCI*. Vol. 10, Iss 3, Polonia.

Marqués, A., Lima, M., y Lopes Da Silva, A. (2005). Fuentes de estrés, burnout y estrategias de coping en profesores portugueses. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 21 (1-2), 125-143.

Marquis, E (1993). The death of day fed them: The supplier' Burnout. *Omega journal of Death and Dying*. 27, (1), 17-33

Martinez, A. (2010). *El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. Vivat Academia, 1-40.

Martínez, D. (2001): *Abriendo el presente de una modernidad inconclusa: treinta años de estudios del trabajo docente*. Instituto de Investigaciones Pedagógicas Marina Viltre de la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina.

Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Job stress and burnout*. Beverly Hills: Sage Publications.

Mazerolle, S.; Pagnotta, K. (Apr-Jun de 2011). Student perspectives on burnout. *Athletic Training Education Journal*, 6(2),60-68.

Mc Eastburg, W. (1994). Social support, personality and Burnout in nurses. *Journal of applied social psychology*, 24.

McConnell, E. A. (1982). *Burnout in the nursing profession: coping strategies, causes and costs*. The C.V. Mosby Company. St. Louis.

Melliot, TR; Hagglund, K. (1996). Occupational Burnout tolerance for stress, and coping among nurses in rehabilitation units. *Rehabilitation psychology*, vol. 41, Iss 4.

Moreno, B. (1995). *El Síndrome del Burnout, problemas y alternativas*. Ediciones Universidad Autónoma de Madrid, España.

Moreno, B., Bustos, R., y Matallana, A. M. T.(1997). *La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso*. Ediciones Universidad Autónoma de Madrid, España.

Moreno, B., Arcenillas, M.V., Morante, M.E., y Garrosa, E. (2005). Burnout en profesores de primaria: personalidad y sintomatología. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 71-87.

Moriana, J., y Herruzco, J. (2005). El síndrome de Burnout como predictor de bajas laborales de tipo psiquiátrico. *Clínica y Salud* , 16 (2), 161-172

Nowack, K. M., Gibbons, J. M., y Hanson, A. L. (1985). Factors Affecting Burnout and Job Performance of Resident Assistants. *Journal of College Student Personnel*, 26, 137-142.

Otero-López, J., Santiago, M., y Castro, C. (2008). An Integrating approach to the study of burnout in University professors. *Psicothema*, 20 (4), 766-772.

Palsson, M., y Helberg, I. (1996). *Burnout, empathy and sense of coherence among Swedish district nurses before and after systematic clinical supervision*. 10. Iss 1, Sweden.

Parra, M. (2007). *La salud de los docentes: revisión de líneas emergentes en la investigación e intervención*. UNESCO/OREALC.

Pérez, G (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. La Muralla. España

Pines, A, and Farber, B. A. (1983). *On Burnout and the Buffering Effects of Social Support. Stress and Burnout in the Human Service Professions*. New York: Pergamon Press.

Ponce, C. (2002). *Burnout y Estrategias de Afrontamiento en Profesores de Educación Básica*. Psykhe, 71-88.

Plante, A y Bouchard, L. (1995). Occupational Stress, Burnout, and professional support in nurses working with dying patients. *Omega Journal of Death and Dying*, 32 (2), 93-109

Predhan, M y Misra, N. (1995). Life stress and burnout among couples in medical profession. *Indian Journal Vlinical Psychology*, 2 (2), 17-22.

PSISA . Equipo De Investigación Psicología y Salud. (20 de Jun de 1998). Universidad de Salamanca. (U. d. Facultad de Psicología, Ed.) Recuperado el 20 de enero de 2000, de iberpsi2/quevedo/burn.htm: <http://77fs-morente.filo.es/publicaciones/iberopsicología>.

Quaas, C. (2006). *Diagnóstico de Burnout*. Psicoperspectivas, 5, 65-75.

Rozas, G. (2000). *Estudio descriptivo de los factores protectores en relación al burnout, en personas que trabajan en unidades de oncología infantil de dos hospitales de la región metropolitana*. Tesis para optar al grado de Magister en Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología, Santiago.

Rutter M (1981). Stress, Coping and development: some issues and some questions. *Journal of child psychology and psychiatry*. 22, 323-356.

Ryan, K., Gandha, T., Culbertson, M., & Carlson, C. (Sep de 2014). Focus Group evidence: Implications for design and analysis. *American Journal of Evaluation*, 35(3), 328-345.

Saldes, E. (2007). *Descripción del síndrome de burnout en docentes universitarios de la zona centro, Región Metropolitana*, Editorial Universitaria, Chile

Sandoval, J. (1993). Personality and Burnout among school psychologists. *Psychology in the Schools*. 30(4), 321-326.

Sarason, I.G, Levine H.M, Basham R.B, y Sarason, B.R. (1983). Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*. 44(1), 127-139.

Schaufeli, W., Maslach, C., Marek, T. (1993). *Professional Burnout. Recent developments in Theory and Research*. Taylor y Francis. Washington DC.

Schilter L. M. (1997). *Job Burnout can affect anyone*. Air Force Link News.

Secretaría General del Consejo de Rectores de Universidades chilenas. (Agosto de 2009). CRUCH: Consejo de rectores de universidades chilenas. Recuperado el 9 de Septiembre de 2009, de CRUCH: <http://www.cruch.cl>

Sumerlin, T., y Littrell, J. (Apr de 2011). The heart of the school counselor: Understanding passion over the span of a career. *Professional School Counseling*, 14(4), 278-285.

Strauss, A y Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research grounded. Theory procedure and techniques*. London, England: Sage Publications.

Taylor, S y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.

Thornberg, R. (2014). Consultation barriers between teachers and external consultants: a grounded theory of change resistance in school consultation. *Journal of Educational & Psychological Consultation*, 24(3), 183-210.

Travers, Ch. y Cooper, C. (1996). *El estrés de los profesores: la presión en la actividad docente*. Paidós. Buenos Aires.

UNESCO (2005). *Condiciones de trabajo y salud docente. Estudios, de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. UNESCO-OREALC. Santiago de Chile.

Universidad Santo Tomás (UST). (2014) *Informe de Evaluación Institucional, 2014*. Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad. Santiago, Chile

Valdivia, G., Avendaño, C., Bastías, G., Milicic, N., Morales, A. y Scharager, J. (2003) *Estudio de la salud laboral de los profesores en Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Escuelas de Medicina y Psicología. Facultad de Medicina y Ciencias Sociales.

Vanderberg, A Y Halfens, R. (1997). *Bunrout and the work – environment of nurses in psychiatric long-stay care setting*. 32. Iss 3, Notherlands.

Vasilachis de Gialdino, I. (1993). *Métodos cualitativos I*. Editorial C.E.A.L., Buenos Aires.

Wessels, T, Austin, H (eds.) (1989). *Professional Burnout in Medicine and the helping professions*. The Haworth Press, New York.

Westman, M y Eden, D (1997) Effects of respite from work on Burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*. 19 (3), 184-192.

Wright, T; Bonett, D. (1997). *The contribution of Burnout to work performance*. 18, Iss 5, USA.

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE EL TRABAJO	143
Anexo 2: MANUAL DE CORRECCIÓN.....	1555
Anexo 3: TABLAS DE ESTADÍSTICOS DE ADAPTACIÓN. CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE EL TRABAJO	1599
Anexo 4: PAUTA GENERAL DE GRUPO FOCAL.....	1611
Anexo 5: CARTA DE CONSENTIMIENTO	1633
Anexo 6: MAILS DE INVITACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE LAS DECANAS DE CIENCIAS SOCIALES Y SALUD	1677
Anexo 7: EJEMPLOS DE SECUENCIA DE MAILS PARA LA ENTREGA DE CARTA DE CONSENTIMIENTO Y CUESTIONARIO DE ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO A LOS DOCENTES.....	1699
Anexo 8: GRUPO FOCAL N°1 (Directores)- CODIFICACIÓN ABIERTA	1733
Anexo 9: GRUPO FOCAL N°2- CODIFICACIÓN ABIERTA	1921
Anexo 10: GRUPO FOCAL N°3 - CODIFICACIÓN ABIERTA	2119
Anexo 11: CODIFICACIÓN AXIAL QUE RESPONDE A LA PRIMERA PREGUNTA DIRECTRIZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	2253
Anexo 12: CODIFICACIÓN AXIAL QUE RESPONDE A LA SEGUNDA PREGUNTA DIRECTRIZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	2329

Anexo 1: CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE EL TRABAJO

PLANILLA DE DATOS

Facultad: _____

Carrera en la que trabaja: _____

Edad: _____ Sexo: Masculino () Femenino ()

Años en esta Profesión: _____

Años en esta Institución: _____

Años como Docente Universitario: _____

Estado civil: ☐ Soltero(a)

☐ Casado (a) /Emparejado(a)

☐ Separado(a) sin pareja

☐ Viudo(a)

Jornada laboral:

☐ Completa

☐ Tres cuartos jornada

☐ Media jornada

Rango de ingreso mensual UST (liquido):

☐ Menos de \$500.000

☐ Entre \$500.000 a \$800.000

☐ Entre \$800.000 y \$1.000.000

☐ Entre \$1.000.000 y \$1.500.000

☐ Entre \$1.500.000 y \$2.000.000

☐ Sobre \$2.000.000

CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE EL TRABAJO

Responda a continuación, señalando con una equis (“x”) en la casilla que corresponda a la respuesta que Ud. desea dar, desde la perspectiva de su situación actual. Elija sólo UNA ALTERNATIVA y recuerde contestar todas las preguntas.

En el caso que Ud. no pueda seleccionar entre las alternativas, ya sea porque no sabe, no está seguro, o no ha experimentado esta situación, conteste “(0) - NS “.

1. Últimamente.
 - a. me encuentro perfectamente bien de salud
 - b. padezco problemas de salud ocasionalmente
 - c. tengo problemas de salud con relativa frecuencia
 - d. tengo problemas de salud con mucha frecuencia
 0. no sé; no estoy seguro (NS)

A continuación presentamos algunos trastornos, señale con qué frecuencia los padece:

2. Resfríos intensos con fiebre
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Siempre
 0. NS
3. Dolores Físicos
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Siempre
 0. NS
4. Trastornos digestivos (falta de apetito, hambre excesiva, náuseas, vómitos diarreas, estreñimiento, acidez estomacal, gastritis, úlceras, cambios bruscos de peso...)
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Siempre
 0. NS
5. Dificultades respiratorias (sensación de ahogo, respiración acelerada...)
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Siempre
 0. NS

6. Trastornos cardiovasculares (disritmias, taquicardia, hipertensión, hipotensión, desvanecimientos..)
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
7. Trastornos neurovegetativos (sofocos, escalofríos, temblor...)
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
8. Trastornos endocrinos (alteraciones en los niveles hormonales, amenorrea, galactorrea, acné, pérdida o aumento de la masa muscular...)
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
9. En cuanto a mis problemas de salud, creo que se relacionan con mi situación laboral:
- Ninguna
 - Poca
 - Regular
 - Mucha
 0. NS
10. A nivel profesional, tengo insatisfacción laboral:
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
11. Mi trabajo me provoca sentimientos de desaliento
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
12. Mi trabajo me provoca deseos de abandonarlo
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS

13. Los conflictos profesionales afectan mi vida personal
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
14. Los conflictos profesionales afectan mi vida social
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
15. Las preocupaciones derivadas de mi trabajo me crean problemas con el sueño (insomnio, hipersomnias, pesadillas, trastornos del sueño, etc.)
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
16. Desde que ejerzo esta profesión, tiendo a aumentar el consumo de sustancias (tabaco, café, alcohol, vitaminas, tranquilizantes, somníferos, estimulantes...)
- Nada
 - Poco
 - Medianamente
 - Mucho
 0. NS
17. Desde que trabajo en esta profesión, creo que mi sensibilidad en el trato hacia los estudiantes
- Se ha mejorado o por lo menos no se ha deteriorado
 - Se ha deteriorado un poco
 - Se ha deteriorado bastante
 - Se ha deteriorado en extremo
 0. NS
18. Desde que trabajo en esta profesión, creo que mi sensibilidad en el trato con mis compañeros de trabajo:
- Se ha mejorado o por lo menos no se ha deteriorado
 - Se ha deteriorado un poco
 - Se ha deteriorado bastante
 - Se ha deteriorado en extremo
 0. NS

19. Desde que trabajo en esta profesión, creo que mi sensibilidad en el trato con el grupo de estudiantes de la asignatura:
- Se ha mejorado o por lo menos no se ha deteriorado
 - Se ha deteriorado un poco
 - Se ha deteriorado bastante
 - Se ha deteriorado en extremo
 0. NS
20. Desde que trabajo en esta profesión, creo que mi sensibilidad en el trato con mis superiores
- Se ha mejorado o por lo menos no se ha deteriorado
 - Se ha deteriorado un poco
 - Se ha deteriorado bastante
 - Se ha deteriorado en extremo
 0. NS
21. Las quejas o el sufrimiento de los estudiantes
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
22. La necesidad de aplicarles reglamentos estrictos a los estudiantes:
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
23. La incertidumbre sobre la eficacia de los procesos de enseñanza- aprendizaje que se realizan en el aula
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
24. La reprobación de la asignatura por parte de los estudiantes
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
25. La deserción de aquellos estudiantes que estuvieron/están en asignaturas en las que fui profesor:
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS

26. La incompetencia en la administración
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
27. La falta de apoyo
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
28. Las interferencias de mis compañeros de trabajo con mis estudiantes
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
29. Las interferencias de mis compañeros de trabajo con mi trabajo
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
30. Tratar con estudiantes exigentes
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
31. Tratar con estudiantes poco autónomos
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
32. Las interferencias de las autoridades de la institución en mi trabajo
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS

33. Los desafíos (exigencias que implican un esfuerzo importante) que se presentan en el ejercicio laboral
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
34. Las amenazas o descalificaciones que se presentan en el desempeño del trabajo
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
35. Me sobrecarga emocionalmente la responsabilidad que he de asumir en procesos de alta visibilidad institucional
- No me afectan
 - Me afectan un poco
 - Me afectan bastante
 - Me afectan en extremo
 0. NS
36. Me desagrada tener que realizar tareas que no están directamente asociadas con el ejercicio de mi profesión
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
37. Considero insuficiente la remuneración económica con respecto a mis esfuerzos
- No
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Si, Siempre
 0. NS
38. Considero que el reconocimiento a mi labor es:
- Más de lo suficiente
 - Suficiente
 - Poco
 - Nulo
 0. NS
39. Las posibilidades de promoción en mi profesión en la institución en que estoy son:
- Muchas
 - Regulares
 - Pocas
 - Nulas
 0. NS

40. Los permisos y vacaciones de que disfruto para el descanso personal necesario son:
- Muchas
 - Regulares
 - Pocas
 - Nulas
 - NS
41. Mis niveles de motivación, desde el punto de vista vocacional, son:
- Muchas
 - Regulares
 - Pocas
 - Nulas
 - NS
42. Cuando, en mi clase, ingresan más estudiantes de lo asignado, se me complican las posibilidades de trabajo en el aula.
- No
 - Un poco
 - Bastante
 - En extremo
 - NS
43. Creo que las autorizaciones de solicitudes especiales para los alumnos, más que proteger a los estudiantes, desautorizan las decisiones de los profesores.
- No
 - Un poco
 - Bastante
 - En extremo
 - NS
44. Advierto que progresivamente determinados tipos de estudiantes me provocan cada vez más rechazo
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 - NS
45. ¿En este último tiempo, he tenido que aumentar más, mi esfuerzo para realizar las clases?
- No
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Si, Siempre
 - NS
46. Cuando pienso en mi trabajo, siento deseos de faltar con algún pretexto o de pedir permisos laborales
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 - NS

47. Las demandas propias de mi ejercicio profesional me resultan molestas
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS
48. El ejercicio profesional, ¿acentúa en mí la sensación de envejecimiento y cansancio?
- No
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Si, Siempre
 0. NS
49. Creo que me estoy deteriorando físicamente
- Nada o sólo lo normal
 - Un poco más de lo normal
 - Medianamente más de lo normal
 - Mucho más de lo normal
 0. NS
50. Creo que me estoy deteriorando intelectualmente
- Nada o sólo lo normal
 - Un poco más de lo normal
 - Medianamente más de lo normal
 - Mucho más de lo normal
 0. NS
51. Considera que los trabajadores de esta profesión se encuentran en una situación de desatención económica
- No
 - Un poco
 - Medianamente
 - Mucho
 0. NS
52. Considera que los trabajadores de esta profesión se encuentran en una situación de desatención en cuanto a la infraestructura de la que disponen para realizar su trabajo
- No
 - Un poco
 - Medianamente
 - Mucho
 0. NS
53. Considera que los trabajadores de esta profesión se encuentran en una situación de falta de reconocimiento social
- No
 - Un poco
 - Medianamente
 - Mucho
 0. NS

54. Para distraerme de mis problemas a veces “hago locuras” (por ejemplo conducir muy de prisa, arriesgar en juegos de azar, etc.)
- Nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre
 0. NS

Como hasta ahora, recuerde escoger sólo UNA de las alternativas que se le ofrecen. Aunque su caso pueda corresponder más de una, marque LA MAS cercana a su situación

55. En mi relación con los estudiantes
- Creo que comprendo fácilmente sus problemas
 - Tengo menos interés que antes por ellos
 - Tiendo a tratarles de manera indiferente
 - Les trato de forma casi mecánica, como si fuesen objetos impersonales
 0. NS

56. En mi relación con los compañeros de trabajo
- No tengo problemas especiales
 - Tengo ciertos problemas con algunos
 - No me entiendo con la mayoría de ellos
 - Cada vez me resultan más difíciles y conflictiva la relación con ellos
 0. NS

57. Cuando me ocupo de los estudiantes
- Soy el mismo de siempre
 - Me pregunto si estaré resolviendo bien sus problemas
 - Siento que no les doy lo que me piden
 - Siento que me culpabilizan de sus problemas
 0. NS

58. Con respecto a mi entorno laboral, puedo afirmar que
- No me crea ningún malestar especial
 - Las condiciones (físicas, espaciales, de higiene...) dejan bastante que desear
 - Algunos aspectos (escasos recursos, falta de organización...) dificultan mucho mi trabajo
 - Los conflictos en las relaciones laborales convierten mi trabajo en algo realmente desagradable
 0. NS

59. Trabajar directamente con estudiantes
- Es una labor donde soy capaz de afrontar con calma los problemas emocionales que pueden derivarse de ella
 - Me pone con cierta frecuencia malhumorado y en tensión
 - Incluso me hace sentir agobiado, agotado y sin fuerzas
 - Recientemente me siento por ello bastante desquiciado
 0. NS

60. Últimamente

- a. Mantengo un buen nivel de rendimiento, con la sensación de estar haciendo bien las cosas
- b. Disfruto cada vez menos de las actividades que antes me resultaban gratificantes
- c. Ya no puedo tomar decisiones con la misma facilidad
- d. Tengo una sensación creciente de incompetencia
- 0. NS

61. En cuanto a la imagen profesional que tengo de mi mismo

- a. Creo que ha mejorado o al menos es la misma de siempre
- b. Me encuentro un poco cambiado en sentido negativo
- c. Me encuentro bastante cambiado en sentido negativo
- d. Ha empeorado en extremo
- 0. NS

62. De mi actitud básica frente a la vida, en mi situación actual puedo decir que

- a. Me siento optimista y con ánimo
- b. Tiendo a sentirme asustado y sin expectativas
- c. A veces tengo la sensación de que todo se me viene encima
- d. Se me ha ocurrido la idea de que a veces es mejor morir, desaparecer
- 0. NS

63. Dada las circunstancias, ha tenido, o podría llegar a tener alguna ideación suicida

- a. Nunca
- b. Difícilmente
- c. Es posible
- d. Si/ Es muy probable
- 0. NS

64. En el momento actual, me siento incapacitado para ir a trabajar

- a. En absoluto
- b. Me cuesta algún esfuerzo
- c. Me resulta muy difícil hacerlo
- d. Completamente incapacitado; no puedo dar más de mi
- 0. NS

65. En el caso de que Ud. pudiera cambiar de trabajo, elegiría

- a. Trabajar en otra Institución
- b. Trabajar con otro tipo de estudiantes
- c. Trabajar en otra especialidad dentro de mi profesión
- d. Cambiar de profesión
- 0. NS

Anexo 2: MANUAL DE CORRECCIÓN CUESTIONARIO ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO

I.- INTRODUCCION:

El Burnout, en términos generales, es un Síndrome Psicoemocional que se presenta frecuentemente entre individuos cuyo trabajo implica atención y cuidado de otras personas. Aspectos claves en la manifestación de este Síndrome son una intensa sensación de agotamiento emocional (Sentimiento de no poder dar más de sí mismo a nivel Psicológico); el desarrollo de actitudes despersonalizadas (actitudes negativas, cínicas y frías hacia las personas que reciben la atención); y una tendencia a evaluarse negativamente respecto al trabajo con los atendidos (Maslach y Jackson, 1981). Además, estos efectos se acompañan habitualmente con fenómeno tales como dificultades en las relaciones interpersonales, insatisfacción laboral (en sentido amplio), trastornos físicos y conductuales, etc. (Filgueira, Maltin y san Martín, 1994).

El presente cuestionario es una adaptación del cuestionario de Burnout para Profesionales Sanitarios (CBPS) creado por Filgueira (1993^a) para su aplicación en profesionales de la salud españoles.

El cuestionario de Actitudes ante el Trabajo conserva las ocho sub-escalas originales del CBPS (1993^a):

1. - Fuentes de Tensión en el Trabajo.
2. - Insatisfacción Laboral.
3. - Agotamiento Emocional.
4. - Degradación de la Competencia Profesional.
5. - Degradación de la Autoimagen / Despersonalización.
6. - Dificultades en las Relaciones Interpersonales.
7. - Trastornos Físicos.
8. - Trastornos Conductuales.

La descripción teórica de cada una de estas categorías se encuentra en la metodología cuantitativa de la presente investigación.

Los ítems del cuestionario que corresponden a cada categoría se muestran en el Cuadro A:

Cuadro A: Ítems Correspondientes A Cada Categoría De Burnout

CATEGORIAS	NUMERO DE ITEMES.
1. - Fuentes de Tensión.	21 a 43.
2. - Insatisfacción Laboral	10 a 12- 37 a 41- 51 a 53- 58
3. - Agotamiento Emocional	47 a 50 – 59 –62 –65.
4. - Degradación de la Competencia Profesional	46 – 60 - 64.
5. - Degradación de la Autoimagen.	17 a 25 – 44 –45 –55 –57 –61
6. - Dificultades en las Relaciones Interpersonales.	13 –14 -56.
7. - Trastornos Físicos.	1 a 9 –15
8. -Trastornos Conductuales.	16 –54 -63.

El cuestionario de actitudes ante el trabajo es de tipo autoadministrado, y presenta un tiempo de respuesta aproximado de 15 minutos. Es de importancia para el evaluador recalcar la privacidad de las respuestas (en cuanto éstas deben ser respondidas personalmente) y la sinceridad, así como asegurar a los encuestados la confidencialidad de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Con el fin de evitar que las respuestas puedan estar alteradas por la sensibilización al tema, el evaluador debe evitar la mención del concepto Burnout a los encuestados. Con este mismo fin el instrumento fue titulado Cuestionario de Actitudes ante el trabajo, y no Cuestionario de Burnout.

Finalmente cabe destacar que para la adecuada interpretación de los resultados, el evaluador deberá asegurarse tanto de que el encuestado entienda las instrucciones presentadas en la copia del Cuestionario, como de que al finalizar hayan sido contestadas todas las preguntas.

Análisis según Escala de Estaninos.

Para realizar este análisis se debe, en primer lugar, asignar los valores de cada uno de los ítems de cada pregunta. En este sentido, para las alternativas 1, 2,3 y 4 se asigna este mismo puntaje, excepto para las preguntas 21, 22, 23,24,25 y 65, en las cuales se asigna el siguiente puntaje.

- Para las preguntas 21, 22, 23, 24 y 25:
 - Alternativa (1).....3 Puntos
 - Alternativa (2).....1 Puntos
 - Alternativa (3).....2 Puntos
 - Alternativa (4).....4 Puntos

- Para la pregunta 65:
 - Alternativa (1).....2 Puntos
 - Alternativa (2).....3 Puntos
 - Alternativa (3).....4 Puntos
 - Alternativa (4)..... 5 Puntos

En todas las preguntas, la alternativa “(0) N S “ asume el valor de la primera alternativa que indica Burnout en el respectivo ítem, de la siguiente manera (Cuadro E):

Cuadro E: Valor De La Opción (0) Para Cada Ítem	
Valor Asignado A La Opción (0).	Numero De Itemes
1	65
2	2 - 5 a 10 - 12- 14 a 25 - 28 a 30 -32-33-35-41— 44 a 50-54-55- 58 a 64.
3	1-3-4-11-13-26-27-31-34- 36 a 40 -42-43-51 a 53 -56-57.

Una vez asignada las puntuaciones de cada ítem, se procede a sumar las puntuaciones para cada una de las categorías (Según el Cuadro A). Obtenidas las puntuaciones por categoría, éstas se clasifican en relación a su intensidad (Alta, Media o Baja), según el cuadro F:

Cuadro F: Puntuaciones para los Niveles Bajo, Medio y Alto de Burnout por Categoría.

Categoría	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Cat. 1 (Fuente de Tensión)	Hasta 46 puntos	Entre 47 y 52 puntos	53 o más puntos
Cat. 2 (Insatisfacción Laboral)	Hasta 27 puntos	Entre 28 y 32 puntos	33 o más puntos
Cat. 3 (Agotamiento Emocional)	Hasta 8 puntos	Entre 9 y 11 puntos	12 o más puntos
Cat. 4 (Degradación De la Competencia Profesional)	Hasta 3 puntos	4 puntos	5 o más puntos
Cat. 5 (Degradación de la Autoimagen o Despersonalización)	Hasta 18 puntos	Entre 19 y 22 puntos	23 o más puntos
Cat. 6 (Dificultades en las Relaciones Interpersonales)	Hasta 4 puntos	5 puntos	6 o más puntos
Cat. 7 (Trastornos Físicos)	Hasta 14 puntos	Entre 15 y 18 puntos	19 o más puntos
Cat. 8 (Trastornos Conductuales)	Hasta 3 puntos	4 puntos	5 o más puntos

A partir de esta clasificación, se contabiliza el número de categorías que caen en cada una de estas intensidades y se clasifica al encuestado en el nivel de Burnout. Correspondiente según el siguiente esquema (Cuadro G):

Cabe señalar que los puntajes de las categorías 4, 6 y 8 por tener pocos ítems (3), no reflejan claramente las diferencias de estatinos dentro de las distintas intensidades (Alta, Media o Baja).

Cuadro G: Número De Categorías Que Deben Indicar Presencia Del Síndrome, Por Intensidad En Que Se Manifiesta Burnout En Cada Una De Ellas.

Nivel de Burnout Asignado	<i>ALTA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>BAJA</i>
Con Síndrome Burnout	8 7 6 5 4	0 0 o 1 0,1 o 2 0 a 3 0 a 4	0 0 ó 1 0, 1 ó 2 0 a 3 0 a 4
Proclive al síndrome Burnout	3 2 1 0	0 a 5 0 a 6 3 a 7 5 a 8	0 a 5 0 a 6 0 a 4 0 a 3
Sin Síndrome Burnout	1 0	0, 1 o 2 0 a 4	5, 6 ó 7 4 a 8

* El Número de categorías por Filas debe Sumar 8

En base a esta tabla se puede clasificar al encuestado según el nivel de Síndrome Burnout que presente: con Burnout, proclive al Burnout o sin Burnout.

Anexo 3: TABLAS DE ESTADÍSTICOS DE ADAPTACIÓN. CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE EL TRABAJO PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	65

Los resultados permiten afirmar que la prueba tiene una buena consistencia interna.

Como se aprecia en la tabla siguiente, no resulta pertinente eliminar ningún ítem ya que la confiabilidad del instrumento no mejora sustancialmente si se elimina algún ítem.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
p1	105,25	201,486	,406	,878
p2	105,45	204,645	,265	,880
p3	104,87	203,280	,366	,879
p4	104,85	200,856	,346	,879
p5	105,61	206,175	,192	,880
p6	105,58	209,456	-,062	,883
p7	105,75	206,629	,245	,880
p8	105,61	208,680	-,012	,882
p9	104,70	190,060	,672	,873
p10	105,13	202,510	,317	,879
p11	105,16	202,753	,368	,879
p12	105,29	200,803	,477	,877
p13	105,05	197,876	,539	,876
p14	105,36	202,255	,372	,878
p15	105,00	196,945	,519	,876
p16	105,21	198,100	,446	,877
p17	105,78	208,612	,020	,881
p18	105,74	208,129	,071	,881
p19	105,78	208,348	,071	,881
p20	105,68	204,900	,385	,879
p21	105,45	206,184	,131	,881
p22	104,95	208,711	-,032	,885
p23	105,16	208,248	-,001	,883

p24	105,30	207,005	,057	,883
p25	105,18	206,680	,065	,883
p26	104,09	199,597	,410	,878
p27	104,16	195,698	,610	,875
p28	104,83	203,134	,262	,880
p29	104,85	203,141	,278	,879
p30	105,45	204,755	,270	,880
p31	104,70	199,533	,458	,877
p32	104,79	197,265	,563	,876
p33	105,11	202,428	,291	,879
p34	104,20	201,785	,306	,879
p35	105,03	197,197	,519	,876
p36	104,82	199,317	,398	,878
p37	104,30	202,873	,171	,882
p38	104,47	199,131	,498	,877
p39	104,29	204,276	,162	,881
p40	104,40	202,639	,351	,879
p41	105,57	203,545	,343	,879
p42	104,93	202,655	,252	,880
p43	104,87	200,972	,285	,880
p44	105,40	204,529	,280	,880
p45	105,29	203,352	,274	,880
p46	105,53	202,977	,408	,878
p47	105,58	203,280	,432	,878
p48	105,41	198,465	,593	,876
p49	105,54	200,668	,475	,877
p50	105,70	205,796	,274	,880
p51	104,18	198,064	,348	,879
p52	104,36	196,474	,378	,878
p53	104,53	194,186	,408	,878
p54	105,72	205,985	,312	,880
p55	105,73	207,101	,168	,881
p56	105,66	204,599	,389	,879
p57	105,24	202,953	,274	,880
p58	105,16	197,742	,387	,878
p59	105,71	203,792	,447	,879
p60	105,66	205,061	,275	,880
p61	105,77	207,673	,174	,881
p62	105,55	200,250	,431	,878
p63	105,75	207,486	,141	,881
p64	105,72	205,326	,346	,879
p65	105,23	203,651	,160	,882

Anexo 4: PAUTA GENERAL DE GRUPO FOCAL

Los grupos focales realizados se desarrollaron con el objetivo de responder a las siguientes preguntas directrices de la Tesis

1. ¿Qué elementos de prevención han desarrollado las distintas facultades estudiadas, para trabajar el desgaste profesional, considerando la percepción e información de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, directores de escuela?
2. ¿Qué estrategias de prevención podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional, desde la perspectiva de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, directores de escuela?

Para ello se estableció el siguiente esquema de trabajo para fomentar la discusión.

INTRUCCIONES INICIALES DE LA APERTURA:

- Agradecer la participación en este grupo focal
- Objetivo: Busca conocer la percepción que Uds. tienen con respecto al desgaste profesional y su prevención en la institución en la que trabaja.
- La selección de los grupos fue aleatoria y de libre aceptación
- Espacio de confidencialidad
- Para ello se realizarán preguntas que al responderlas, les solicitamos indicar su profesión y facultad en la que trabajan, ya que este espacio será grabado en forma auditiva.
- Opiniones breves con el fin de que todos participen en esta modalidad de videoconferencia
- Todas las opiniones son válidas para nuestra investigación

PREGUNTAS GUÍAS:

Pregunta de inicio de la Discusión:

En relación al desgaste profesional ¿Cómo lo percibe en esta institución?

Preguntas para el desarrollo de la discusión:

- I. ¿Qué elementos piensa que Ud. favorecen la menor presencia de desgaste profesional?

Se puede solicitar mayor información, en elementos tales como:

1. Personales: se puede precisar y profundizar en:
 - a. Actividades recreativas
 - b. Redes primarias
 - c. Redes secundarias
 - d. Actividades de desarrollo personal
 - e. Visión de vida
2. Del equipo: Se puede precisar y profundizar en:
 - a. División del trabajo
 - b. Liderazgo
 - c. Evaluación del trabajo
3. Del contexto de trabajo
 - a. Clima organizacional
 - b. Estructura organizacional
 - c. Sueldos
4. De la formación profesional

- II. ¿Qué estrategias de prevención podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional,¿
- Profundizar en áreas:
1. Del equipo
 2. Del contexto institucional.

Anexo 5: CARTA DE CONSENTIMIENTO

Universidad Santo Tomás
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Facultad de Ciencias Sociales
Facultad de Educación
Facultad de Salud
Investigadora: Graciela Rozas

Santiago, 27 de octubre de 2011

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Señor (a) (ita):
Docente
Facultad de Ciencias Sociales
Facultad de Educación
Facultad de Salud
Presente

Junto con saludarlo, la presente tiene como objetivo solicitarle su participación en la investigación: “Estrategias de prevención frente al desgaste profesional. El caso de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás”. La cual se enmarca en la tesis para optar al grado de Doctor en Investigación e Innovación en Educación de la Universidad de Málaga, realizada por la psicóloga Graciela Rozas Caamaño, docente de la Escuela de Psicología de la Universidad Santo Tomás, sede Santiago.

Esta investigación ha sido autorizada por la institución y ha sido revisada por el comité de ética de la Universidad Santo Tomás.

La participación que le solicito en este estudio, consiste en completar el cuestionario “Actitudes frente al trabajo”, que tiene la facilidad de ser autoadministrado, será enviado por mail y su aplicación no tomará más de 15 a 20 minutos. El Cuestionario es anónimo y los datos obtenidos serán trabajados globalmente, dando de este modo, garantías de confidencialidad de la información.

En un segundo momento, es posible que Ud. sea llamado para participar de un focus group, cuya selección será aleatoria y por supuesto, deberá contar con su consentimiento.

La participación de todo encuestado es voluntaria y Ud. Tienen derecho a terminar esta participación en cualquier momento durante el proceso, sin que ello implique consecuencia alguna para él o para ella.

Como investigadora responsable, sumo el rol de velar por la confidencialidad de la información recibida. Cualquier duda o consulta, pueden contactarme de forma directa al mail grozaz@santotomas.cl

Por último, le agradecería dar su respuesta a continuación y enviarla a la dirección de mi mail.

Nombre: _____

Marque con cruz su opción Acepto participar _____ No acepto participar _____

Saludos Cordiales,

Dr.© Mg. Ps. Graciela Rozas Caamaño
Investigadora a Cargo

Mails de la gestión de la aprobación de la carta de consentimiento del Comité de ética de la UST

Estimada M:

Muchas gracias.

No estoy muy clara como seguimos. Pensaba en enviarles a los decanos, una propuesta de mensaje para los directores de escuela, donde se presente la investigación y puedan motivar a su equipo para que participe en ella.

Pero no sé, si los tres decanos, lo prefieran así. ¿Qué me aconsejarías ud.?

Saludos Cordiales,

Graciela Rozas

De: M LA

Enviado el: Viernes, 26 de Agosto de 2011 18:08

Para: Graciela Cecilia Rozas Caamaño

Asunto: RV: carta de consentimiento

Importancia: Alta

Estimada Graciela, damos vº bº a carta de consentimiento presentada. El día lunes recibirás respuesta formal del comité.

Atentos saludos

M L A.

Decana

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Santo Tomás

De: ACSA

Enviado el: viernes, 26 de agosto de 2011 17:49

Para: M L A

Asunto: RE: carta de consentimiento

M.: para mi Tb esta Ok. Creo que lo que faltaría es enviarle una respuesta formal del Comité. El lunes la puedo realizar. Por mientras sugiero iniciar su proceso, la carta formal me parece debe ser sólo de respaldo.
atte

De: M L A

Enviado el: jueves, 25 de agosto de 2011 22:22

Para: Andrea Carolina Solis Aguirre

Asunto: RV: carta de consentimiento

Estimada A, Graciela Rozas me envía la carta de consentimiento con la incorporación de los aspectos solicitados. Yo estoy en condiciones de darle el vº bº. Te pido por favor revisarla y si coincides con mi evaluación, te pido por favor informarle para que pueda proceder con la siguiente fase de su investigación.

Atentos saludos

MLA

Decana

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Santo Tomás

De: Graciela Cecilia Rozas Caamaño
Enviado el: jueves, 25 de agosto de 2011 16:37
Para: MLA
Asunto: RE: carta de consentimiento

Estimada M.:

Junto con saludarla y esperando que se encuentre muy bien, le envío la carta de consentimiento de la investigación, con los cambios sugeridos por el comité de ética.

Estaré atenta a sus comentarios.

Saludos Cordiales,
Graciela Rozas Caamaño

De: MLA
Enviado el: lunes, 22 de agosto de 2011 13:23
Para: Graciela Cecilia Rozas Caamaño; Andrea Carolina Solis Aguirre
Asunto: RE: Respuesta a informe de pares evaluadores

Estimada Graciela, luego de haber revisado la carta de consentimiento que propones para aplicar tu cuestionario te planteamos las siguientes observaciones:

- Resulta necesario explicitar en esta carta que la participación de todo encuestado es voluntaria y que tiene derecho a terminar esta participación en cualquier momento durante el proceso sin que ello implique consecuencia alguna para él o ella.
- Respecto de la confidencialidad, te solicitamos que como investigadora explícites que tu asumes el rol de velar por la confidencialidad de la información (respuestas) recibidas, ya que el procedimiento de envío de los cuestionarios contestados por correo electrónico, en si mismo, no permite asegurarla.
- Por último, te pedimos explicitar tus datos de contacto como investigadora por si surgen dudas de parte de los participantes.

Incluyendo estas indicaciones estaremos en condiciones de dar el vº bº a la implementación de la investigación en personal de la Universidad Santo Tomás.

Atte.,

ASA

Presidenta
Comité de Ética
Universidad Santo Tomás

MLA

Secretaria
Comité de Ética
Universidad Santo Tomás

Anexo 6: MAILS DE INVITACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE LAS DECANAS DE CIENCIAS SOCIALES Y SALUD

De: MLA

Enviado el: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 18:23

Para: G AM M; CPE ; MPM; RAJG; SAGR; LUL; SGO; SAGC; N DG; JTIAS; PAAD; M C VV; KFC; IGRF

CC: Graciela Cecilia Rozas Caamaño; ACS A; MEG

Asunto: Participación docente en investigación

Importancia: Alta

Estimados Directores y Directoras de Escuela:

Junto con saludarlos, les escribo para contarles que la Universidad Santo Tomás a través de la Dirección de Investigación y Postgrado y del Comité de Ética de la UST, ha apoyado la realización de la investigación *“Estrategias de prevención frente al desgaste profesional. El caso de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás”*, la cual está a cargo de la Psicóloga Graciela Rozas, quien cumple funciones docentes en la Escuela de Psicología UST de la sede de Santiago.

Para desarrollar este estudio se le enviará a cada docente una carta de consentimiento que busca resguardar el anonimato y su libertad de participación. En la misma, se le solicitará completar el cuestionario “actitudes frente al trabajado”, el cual tiene un formato digital y es auto administrado. En un segundo momento, y de modo aleatorio, se le pedirá a algunos profesores participar en un focus group en el mes de octubre o noviembre (esta actividad no deberá tomarle más de 1,5 hrs a los participantes).

Les agradecería incentivar la participación de sus equipos, pues esta investigación aportará información relevante respecto del funcionamiento de los individuos en contextos de trabajo y dado que se trata de la tesis para optar al grado de Doctor en investigación e Innovación educativa en la Universidad de Málaga de la investigadora responsable. Por último, la investigadora a cargo deberá comunicarse con Uds. para obtener los datos de contactos de su equipo docente para enviarles el cuestionario.

De antemano les agradezco, a Uds. y a sus equipos, la buena disposición para apoyar este estudio.

Les saludo cordialmente,

MLA

Decana

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Santo Tomás

De: ACSA

Enviado el: Viernes, 21 de Octubre de 2011 16:24

Para: ODRGA; CALJ; JGCG; MACG; JALV; CMRG; HEPN; CACC; MPFR; SASM; MABH; EJC B; MÁAMV; MARE; PVD; CAGO; VXBV; FAHG; CGAS; PIFR; MAGU; MCLH; JCFL; MEMS; IDGF; RYKG; CJCL; VAIRA; LGMU; CMMN; XAP; MPRN; JAR; MEAH; CDCSF; EICE; CSML; LACH; CFAA; AFGR; MSDG; CRNM; XNNH; KLVA; MEAL; VENC; CPPN; ALJU; TSMG; MIFG; VAOG; ISRL GCAR; MERV; ROAD; VBHM; CRNM; RECT

CC: Graciela Cecilia Rozas Caamaño; MLA

Asunto: Participación en investigación

Estimados Directores y Directoras de Escuela:

Junto con saludarlos, les escribo para contarles que la Universidad Santo Tomás. A través de la Dirección de Investigación y Postgrado y del Comité de Ética de la UST, ha apoyado la realización de la investigación "*Estrategias de prevención frente al desgaste profesional. El caso de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás*", la cual está a cargo de la Psicóloga Graciela Rozas, quien cumple funciones docentes en la Escuela de Psicología, de la sede de Santiago, de nuestra casa de estudios.

Para desarrollar este estudio se le enviará a cada docente una carta de consentimiento que busca resguardar el anonimato y su libertad de participación. En la misma, se le solicitará completar el cuestionario "actitudes frente al trabajado", el cual tiene un formato digital y es auto administrado. En un segundo momento, y de modo aleatorio, se le pedirá a algunos profesores participar en un focus group en el mes de octubre o noviembre (esta actividad no deberá tomarle más de 1,5 hrs a los participantes).

Les agradecería incentivar la participación de sus equipos, pues esta investigación aportará información relevante respecto del funcionamiento de los individuos en contextos de trabajo y porque corresponde a la tesis para optar al grado de Doctor en investigación e Innovación educativa en la Universidad de Málaga, de la investigadora responsable.

Por último, la investigadora a cargo deberá comunicarse con Uds. para obtener los datos de contactos de su equipo docente para enviarles el cuestionario.

De antemano les agradezco, a Uds. y a sus equipos, la buena disposición para apoyar este estudio.

Les saludo cordialmente,

Dra. ASA

Decana Facultad de Salud

Universidad Santo Tomas

Fono 4717647



UST

Anexo 7: EJEMPLOS DE SECUENCIA DE MAILS PARA LA ENTREGA DE CARTA DE CONSENTIMIENTO Y CUESTIONARIO DE ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO A LOS DOCENTES

Ejemplo 1

De: MLA

Enviado el: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 18:23

Para: G AM M; CPE ; MPM; RAJG; SAGR; LUL; SGO; SAGC; N DG; JTIAS; PAAD; M C VV; KFC; IGRF

CC: Graciela Cecilia Rozas Caamaño; ACS A; MEG

Asunto: Participación docente en investigación

Importancia: Alta

Estimados Directores y Directoras de Escuela:

Junto con saludarlos, les escribo para contarles que la Universidad Santo Tomás a través de la Dirección de Investigación y Postgrado y del Comité de Ética de la UST, ha apoyado la realización de la investigación *“Estrategias de prevención frente al desgaste profesional. El caso de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás”*, la cual está a cargo de la Psicóloga Graciela Rozas, quien cumple funciones docentes en la Escuela de Psicología UST de la sede de Santiago.

Para desarrollar este estudio se le enviará a cada docente una carta de consentimiento que busca resguardar el anonimato y su libertad de participación. En la misma, se le solicitará completar el cuestionario “actitudes frente al trabajado”, el cual tiene un formato digital y es auto administrado. En un segundo momento, y de modo aleatorio, se le pedirá a algunos profesores participar en un focus group en el mes de octubre o noviembre (esta actividad no deberá tomarle más de 1,5 hrs a los participantes).

Les agradecería incentivar la participación de sus equipos, pues esta investigación aportará información relevante respecto del funcionamiento de los individuos en contextos de trabajo y dado que se trata de la tesis para optar al grado de Doctor en investigación e Innovación educativa en la Universidad de Málaga de la investigadora responsable. Por último, la investigadora a cargo deberá comunicarse con Uds. para obtener los datos de contactos de su equipo docente para enviarles el cuestionario.

De antemano les agradezco, a Uds. y a sus equipos, la buena disposición para apoyar este estudio.

Les saludo cordialmente,

MLA

Decana

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Santo Tomás

De: Graciela Cecilia Rozas Caamaño

Enviado el: Lunes, 03 de Octubre de 2011 20:19

Para: GAMM; CPER; MPM; RAJG; SAGR; LHUL; SGO; SAGC; NDG; J TIAS; PAAD; MCVV; KFC; IGRF

CC: MLA

Asunto: RE: Participación docente en investigación

Estimados Directores y Directoras de Escuela:

Junto con saludarlos y esperando que estén muy bien, les escribo para contarles cómo es el procedimiento de la investigación sobre desgaste profesional, de la cual nuestra Decana envió la invitación para participar.

Rozas

Página 169

Se trata de una investigación con 3 Facultades de la UST: Salud, Educación y Ciencias Sociales a lo largo del país, donde sólo participan los profesores planta de las escuelas. Por lo tanto, en primer lugar, queríamos solicitarles, la lista con los mails respectivos, de sus profesores planta.

A medida que se vayan obteniendo estos datos, se enviará a cada docente (incluyendo al Director y Jefe(s) de carrera) la carta de consentimiento y el test "actitudes frente al trabajo" para que sean respondidos. Como la carta de consentimiento da la posibilidad al docente de no participar, si esa fuese su opción, el docente No requiere contestar el cuestionario y no será considerado para la siguiente fase.

Durante el mes de noviembre se realizarán 3 focus group con modalidad de video conferencia, cuyos participantes se elegirán en forma aleatoria. Se contempla realizar 1 grupo de 6 directores (distintas escuelas, distintas facultades, distintas sedes) y 2 grupos de 8 docentes cada uno (distintas escuelas, distintas facultades, distintas sedes).

Finalmente, en el mes de diciembre se realizarán las entrevistas a los Decanos de las Facultades que participaron en la investigación y a la encargada de recursos Humanos, para concluir, así la fase de recogida de datos.

Les agradecería que pudieran socializar con su equipo de trabajo estas etapas de la investigación, de modo de que tengan mayor claridad de ésta. Cualquier duda al respecto, estaré atenta a responderla.

Saludos Cordiales,
Graciela Rozas
Investigadora Responsable.

De: GAMM
Enviado el: Martes, 04 de Octubre de 2011 10:10
Para: Graciela Cecilia Rozas Caamaño
CC: MLA
Asunto: RE: Participación docente en investigación

Estimada:
En el caso de la Sede Arica somos 3 personas de planta:
PAC – Jefe de Carrera Diurno y Coordinador CAPS
APD – Jefe de Carrera Vespertino
GMM – Directora Escuela

Saludos cordiales,

Ps. GAMM
Directora de Escuela de Psicología
Universidad Santo Tomás
Sede Arica

De: Graciela Cecilia Rozas Caamaño
Enviado el: Martes, 04 de Octubre de 2011 13:21
Para: GAMM
Asunto: RE: Participación docente en investigación

Estimada G.:
Muchas gracias por toda la información.
Enviaremos sin falta, la carta y los cuestionarios, mañana.
Saludos Cordiales,
Graciela Rozas

Ejemplo 2

De: Graciela Cecilia Rozas Caamaño

Enviado el: jueves, 19 de enero de 2012 15:54

Para: JESO; pc.cl'; CAZL; AEPD; PL'; RAHS; REDM; 'LM; MEAH;PARM; JMSR; NGCTL; PCJN; MEPG; FABR; MPNH; RAMA; VEMC; SAV; FCBC; GYQ; LGCD; VHB; HDCHC; IJLT; AMA; MAVV; CASE; DLMM; MJAF; RAAI; CMFP; SHGA; PRB; GMQ; VVZZ; DAHO; LUT'; ICCJ; PABH; LTL; CLFV; MEGB; JRSS; PSL; COF; FPSR; PBRO; PGFR; ORPS; GMM; JDG; JALV; MRLN; RACV; RRR; PLTH; MJBB; MCFN; LAPP; MTT; AAFM; CRR; HATG; MCF; COO; POZL; OALA; FGMO; SOCE; DDCMS; SCC; CJS; CCS; VEAR; MADP; NEJH; AEAY; CTT; CMCD; MANA; CESS; MPLMR; JPPPM; CEVA; FGVB; MCML; RELT; JCLM; AALP; AASH; ANN; ACHO; CACC; TFWM; EAMA; JFVL; CINO;AVKV; SIBS; ACFP; MMM; PGZ; CATS; EISA; MJSG

Asunto: RV: participación de investigación

Estimados Docentes de la Facultad de Salud Santo Tomás:

Junto con saludarlos, les escribo para contarles que la Universidad Santo Tomás a través de la Dirección de Investigación y Postgrado y del Comité de Ética de la UST, ha apoyado la realización de la investigación *“Estrategias de prevención frente al desgaste profesional. El caso de las Facultades de Salud, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Santo Tomás”*.

Muchos de Uds. ya han participado de esta investigación, por lo cual les agradezco su buena disposición.

Sin embargo este mail, está dirigido a aquellas personas que no hemos contactado aún y pensamos que pueden estar interesadas en cooperar. Para desarrollar este estudio se les envía una carta de consentimiento que busca resguardar el anonimato y su libertad de participación. En la misma, se le solicita completar el cuestionario “actitudes frente al trabajado”, el cual tiene un formato digital, es auto administrado y se envía en el archivo adjunto.

Cualquier duda al respecto, agradecería que me contactaran.

Les saluda cordialmente,

Graciela Rozas
Investigadora Responsable
Docente- escuela de Psicología
Universidad Santo Tomás
362-XXXX



Estimada Investigadora:
Adjunto mis dos archivos.
Saluda atte

S G A

Docente Enfermería UST Viña del Mar
Fono directo 032- 2XXXXX

Rozas

Página 171

Anexo 8: GRUPO FOCAL N°1 (Directores)- CODIFICACIÓN ABIERTA

<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo): “¿Esto parte de la investigación de lo que usted habló... Independiente de la universidad, es decir, de parte de la decisión del profesional si quieren participar como legisladores o es algo que esté marcado dentro de algo más institucional?”.</i>	
<i>Mediadora: “A ver, está respaldado por la dirección académica, pero es como toda investigación que uno postula a los fondos, eh... parte digamos desde una realidad digamos... eh... de una escuela, de una... personal, y después pasa a fondos generales concursables, es la misma idea digamos, está en ese marco... ¿sí?”.</i>	
<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo): “Sí, sí, muchas gracias”.</i>	
<i>Mediadora: “Perfecto, ok... perfecto, comenzamos entonces, eh... bueno la idea entonces es justamente trabajar el desgaste profesional hoy día, y la primera pregunta, que es bastante amplia, es en relación al desgaste profesional, ¿cómo ustedes perciben el desgaste profesional en esta institución?... ¿cómo lo perciben en general?, ¿existe... no existe? ¿qué es lo que pueden ver?”.</i>	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista): “¿Hablo?”.</i>	
<i>Mediadora: “Perfecto, ¿puedes decir profesión y facultad?”.</i>	
	CODIFICACIÓN ABIERTA
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista): “Facultad salud, nutricionista, yo creo que en todo trabajo existe un desgaste profesional, ligado principalmente a la frustración de algunas situaciones que ocurren en cada trabajo, en lo personal siento que esta institución esta empresa... presenta bajos índices de desgaste profesional por los esquemas que tiene de trabajo, por el esquema que se exige por lo menos a los cargos directivos, que son... que comparados con otras empresas privadas principalmente, que tienen mucho más desgaste, principalmente no sólo por la carga de trabajo sino por la carga emocional que se asocia al trabajo, la jefatura, la direcciones, las tareas como se van midiendo, en este caso, por lo menos en la sede de nosotros, se permite un trabajo mucho más personal en cuanto a las cosas que nosotros podemos realizar, con las metas que queremos cumplir, y el ambiente laboral en la zona, en la región, en nuestra sede es muy bueno para el trabajo, que va disminuyendo un poco este desgaste, muy poca envidia, muy poco rumor, muy pocas cosas que van desgastando al profesional, independiente de su trabajo o no, creo que eso acá, por lo menos acá en la sede es muy bueno”.</i>	Percepción en facultad de salud de bajos índices de desgaste profesional. Factor protector: esquema de trabajo , las tareas se van midiendo un trabajo ajustado a la persona Ambiente laboral muy bueno en la sede
<i>Mediadora: “Cuando usted habla de que hay diferencias con otras empresas, sobre todo en elementos digamos de institución... eh... me escucha la Serena ¿cierto?”.</i>	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista): “Sí... perfectamente”.</i>	
<i>Mediadora: “Cuando usted habla digamos, justamente de que hay estas diferencias con otras instituciones que son privadas o que son empresas ¿hay alguna que usted destacaría? Que usted siente en el fondo es más importantes en relación sobre todo a disminuir el desgaste profesional?”.</i>	

<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “No, yo me refería principalmente al ámbito privado en cuanto al esquema de trabajo, más que destacar una alguna empresa en particular, por la forma del trabajo, por la forma de exigencia y cómo se miden los logros del trabajador... a eso me refiero”.	Esquema de trabajo se refiere a la forma del trabajo , a las exigencias y a cómo se miden los logros
<i>Mediadora:</i> “Y en relación a eso... usted ve que... ¿cómo es aquí esa evaluación de logro?, ¿cómo es esa relación con el trabajador?”.	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Por lo menos la dirección académica regional, es de un feedback positivo, las cosas se conversan, las cosas se plantean, y vamos trabajando en base a nuestras metas y en cuanto a nuestros recursos propios, y se da una libertad de trabajo siempre condicionado por la jefatura, pero bajo ésta que te permite bajar la frustración y bajar el desgaste en cuanto a lo que se está realizando día a día”.	Dirección académica da feedback positivos, existe dialogo. Se trabaja en base a metas Se trabaja con libertad dentro de una jerarquía
<i>Mediadora:</i> “Muy bien, muchas gracias”.	
<i>Participante N° 3 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Bueno, pertenezco a la facultad de ciencias sociales de Santiago... haber en esta universidad, yo pienso que por un lado sí hay un desgaste, en el sentido de que el trabajo es hartito, es bien exigente, esta escuela a la cual yo pertenezco es una escuela grande, con una cantidad más o menos de 600 o más alumnos, tenemos un centro de atención psicológica que tiene alrededor de 500 pacientes al año, y más o menos 70 profesores, eso hace que sea un grupo importante de personas y muchas tareas asociadas que finalmente dependen en términos de responsabilidad finalmente del director, eh eso creo que genera un desgaste en términos de cantidad en horas de trabajo y... de involucramiento, de compromiso emocional, que creo que es fundamental para que el trabajo resulte, y estoy de acuerdo con el colega de la Serena, en el sentido que la institución tiene una serie de mecanismos en los cuales la jefatura son bastantes apoyadoras, sobre todo software como el clas, las aulas virtuales y los sistemas para solicitar abastecimiento... también, se dan buenas relaciones interpersonales entre los distintos colegas, ya sean al interior de la escuela, como con pares ah... otros directores, jefes de carrera de distintas escuelas, y yo creo que eso hace que el trabajo sea en términos de interacción bastante grato y en términos de reconocimiento... hay ocasionalmente espacio para incentivos donde se reconoce una buena labor también ah, lo que ayuda a que el desgaste sea menor, pienso yo en términos emocionales el desgaste es menor, sin negar que hay un desgaste en términos de cansancio, de estrés, de tensión que es inherente a la cantidad de trabajo y de responsabilidad”.	Facultad de ciencias sociales, sede Santiago, percibe desgaste profesional Alta carga de trabajo, alta exigencia Alto número de estudiantes y de pacientes en el centro de atención psicológica Alta cantidad de horas de trabajo Alto involucramiento y alto compromiso emocional Institución tienen una serie de mecanismos que apoyan la gestión del director Interacción grata: Buenas relaciones de trabajo entre colega a interior de la escuela y con otras escuelas Reconocimiento laboral
<i>Mediadora:</i> “En ese sentido ¿qué elementos destacaría usted para... que tiene la institución para disminuir el burnout o desgaste profesional?”.	
<i>Participante N° 3 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Bueno, yo creo que se avanza mucho en el estilo de relaciones interpersonales ah... y esta institución, por lo menos en la sede, tiene un estilo bastante cercano entre las autoridades y los distintos colegas ah, desde el pro-rector, pasando por el director	Relación cercana entre las autoridades y los distintos colegas

académico, el decano ah, entre los distintos directores, con los jefes de carrera, y creo que eso genera un ambiente de apoyo mutuo... ah, de confianza, de compartir un poco las preocupaciones, el estrés, por ejemplo ahora estamos con la admisión, que ha sido especialmente... baja y eso genera preocupación, cierto, eh en términos de por qué está pasando esto, quien va a explicar, pero es una preocupación que se comparte ah, entre distintas personas, y eso yo creo que disminuye la tensión en términos individuales, porque no es sentido como una amenaza ah, sino que como una responsabilidad compartida, y eso creo que ayuda bastante, eso”.	Genera ambiente de apoyo mutuo
<i>Mediadora:</i> “Muy bien, muchas gracias... en Puerto Montt... Temuco...”.	
<i>Participante 4 (Directora de Escuela, facultad Cs. Sociales):</i> “En Puerto Montt quería además compartir que se acaba de integrar otra colega...”.	
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, bienvenida”.	
<i>Participante 4 (Directora de Escuela, facultad Cs. Sociales):</i> “...Directora de la escuela de terapia ocupacional, y bueno, quien habla Inés Rose directora de la escuela de psicología, eh... en mi sede yo siento que igual uno puede apreciar un desgaste profesional... básicamente somos una sede que aumenta cada año las funciones en el personal, cuando por ejemplo en mi caso, cuando yo partí en el año 2004 tenía un curso, y hoy en día aparte de que tengo 5 cursos, exámenes de titulación, también tenemos un magister, un diplomado y básicamente somos las mismas personas que vamos asumiendo cada vez más funciones, y eso a mí me parece que si va produciendo un desgaste profesional y, a veces se nota por ejemplo que se empiezan a deteriorar las comunicaciones al interior de la organización, empieza a haber mayor descontento, rumores de pasillo, etcétera, eh... y bueno, agravado más por el hecho de que tenemos pocas vacaciones en relación a otras instituciones de educación, que claramente tienen un tiempo mayor para poder descansar, recuperarse, etcétera...”.	Desgaste profesional: Aumento de funciones año a año del personal Las mismas personas con más funciones Deterioro de comunicaciones al interior de la organización Pocas vacaciones
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, desde esa perspectiva, ¿hay elementos que usted pueda identificar que pudieran prevenir el desgaste profesional?, ¿hay algo que se está haciendo?, ¿hay algo que podría hacerse?”.	
<i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad Cs. Sociales, Psicología):</i> “Bueno... nosotros por lo menos en la sede, hemos visualizado que en el último tiempo ha habido algunos problemas de comunicación, o falta de comunicación, y se ha conversado con las autoridades para tratar de mejorar y revertir eso de manera que nuevamente el dialogo fluya, y la información también sea completa y que las personas puedan contar con todos los elementos necesarios para tomar sus decisiones”.	Frente a dificultades se puede dialogar con autoridades
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, muy bien, muchas gracias... ¿Temuco?”.	
<i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> “eh... con respecto al desgaste profesional acá en la sede, bueno hay elementos que se pueden observar, por ejemplo la falta de...suficiente personal de planta, en el equipo escuela estamos 4	Aspectos de riesgo: Falta de suficientes personal planta Sobrecarga de trabajo

<p>personas para 200... 200 alumnos aproximadamente... 250 alumnos, de los cuales aproximadamente una, la directora de carrera está a tiempo, en jornada completa, sumando a eso tenemos doble... tenemos jornada diurna y vespertina en la escuela, para... entendiendo lo que eso implica, ¿verdad?, eh...significa también que tenemos que realizar funciones que no corresponden, que nos están establecidas dentro de la descripción de funciones de cada uno, que por un lado favorece, aquí una... nos sentimos apoyados, y por otro lado es una sobre carga de trabajo”.</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Y en esa línea, usted ve algunos elementos que podrían en el futuro a lo mejor ayudar a disminuir el desgaste profesional, hacerse cargo a lo mejor de algunos de estos elementos, ¿ve alguna posibilidad?”.</p>	
<p><i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad Cs. Sociales, Psicología):</i> “Por lo menos por ahora no se vislumbra, desde la acción que nosotros como equipo escuela la realizamos... sí, actividades en las que nosotros como grupo realizamos, en algunos momentos, tampoco se dan mucho fuera de la institución, como... como compartir, salir a tomar un café, ir a tomar... a compartir, ese sería como un elemento de autocuidado que realizamos como equipo, pero dentro de la escuela misma, el apoyarnos, el sentirnos apoyados, y decir, ya tú puedes ayudarme en esto, el compartir, el compartir, y no delimitarnos exclusivamente a las funciones, eso sería lo que nosotros como equipo realizamos, pero no veo por lo menos, no veo algo que se vislumbre a... mediano o largo tiempo... o corto tiempo perdón, otras alternativas desde afuera”.</p>	<p>Factor protector: Desde equipo de escuela: mayor convivencia entre las personas del equipo</p> <p>Apoyo social en equipo de trabajo: Compartir funciones</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Cuando usted está pensando en una alternativa desde afuera...”.</p>	
<p><i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad Cs. Sociales, Psicología):</i> “Más personal de planta, más... yo creo que por ahí... y que las funciones estén bien delimitadas, y... o sea de hecho en el papel está bien delimitadas, pero por apoyarnos justamente tenemos que hacer otras actividades, además de, cada uno tiene que cumplir una cierta cantidad de horas de docencia, y sumados al trabajo administrativo propio”.</p>	<p>Factor de riesgo o elementos que se podrían modificar: Funciones administrativas y alta cantidad de horas decentes generan sobrecarga</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Viendo un poco en lo que ustedes han ido contando, me gustaría que ahora nos focalicemos en aquellos elementos... a lo mejor del equipo que ustedes podrían identificar que les ha permitido a lo menor enfrentar el desgaste profesional más allá solo del auto-cuidado, a lo mejor elementos como... el liderazgo, como el clima que han ido generando, como es la división del trabajo internamente, porque llamemos que hay una dificultad sobre todo en el número de profesionales que estamos para hacer frente a las demandas que tiene cada escuela ¿les parece?”.</p>	
<p><i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “Sí, claro... a mí me gustaría opinar ahora por la escuela de psicología, del área social, comparto con Puerto Montt la visión y con</p>	

<p>Santiago, la visión que hay un desgaste profesional asociado a los cargos, generalmente los... eh, donde hay un trabajo administrativo y docencia, o sea... por otro lado en los factores protectores o en ese sentido, pienso que... el tipo de relaciones interpersonales que se establecen al interior de un equipo se transforman en un factor de riesgo o en un factor protector dependiendo del tipo de relaciones que se establezcan, en ese sentido acá nos ha... diría que en la segunda parte de este año, este equipo en particular... ha pasado por varios cambios desde su creación de la escuela, y en general que ha habido en particular cargos actuales de carrera, , eh con muchos... cargos que han estado cambiando muy seguido, por diferentes razones, entonces eso ha provocado que los elementos más antiguos digamos, hayan desarrollado harta facilidad pienso, en términos del cambio, en ese sentido hemos logrado este año crear un ambiente de trabajo bastante positivo y en especial en los trabajadores más antiguos que tenemos claro, que lo que permite hacer un buen trabajo es tener un buen ambiente de trabajo interno bueno, en ese sentido que promueve yo creo consciente o no conscientemente promueve un ambiente grato entre nosotros, un liderazgo no autoritario, yo diría que más bien de tipo caritativo, siendo cálido, con normas claras, ah... y tal como decía acá la colega, darnos tiempo para apoyarnos cuando el otro está sobrepasado de trabajo y también darnos tiempo para el esparcimiento en la medida de lo posible, cierto, en los tiempos de cada uno, lo que si yo diría también que un factor protector en el cual tenemos que trabajar, en el sentido en que tú mencionaste con respecto al autocuidado, eh a propósito de varias investigaciones que hemos estado revisando, con exámenes de titulación o que revisamos en su momento, queda claro que los profesionales de esta área, de la salud mental, en Chile y en otros lugares que no está ejerciendo conductas de autocuidado permanente, lo que es un tema que todos debemos trabajar, eso”.</p>	<p>Factor protector: Relaciones interpersonales apoyadores en el equipo de trabajo</p> <p>Factor de riesgo: Cambios de personas en los cargos</p> <p>Los trabajadores más antiguos promueven un buen ambiente de trabajo interno</p> <p>Liderazgo no autoritario, cálido con normas claras.</p> <p>Cuidado del equipo de trabajo: Apoyo en tareas Esparcimiento en conjunto</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Muy bien, muchas gracias... ¿la Serena?”.</p>	
<p><i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Yo siento que un factor protector importante en el caso de nosotros es la sede, vuelvo a repetir lo mismo, el esquema de trabajo, la forma de liderazgo que nuestro director académico, de nuestro rector, permite un trabajo mucho más cómodo, mucho más fluido que permite al final que nosotros estemos de mejor manera enfrentando el día a día laboral, en este caso un factor negativo en cuanto a nuestro desgaste puede ser el nivel central, disculpando a la gente de Santiago, no es por Santiago, pero la sede central se olvida de la realidad de regiones, aumentando en este caso el desgaste profesional, por las decisiones que se toman a nivel central, que en la Serena por lo menos se intenta minimizar por un nivel local, que es un factor protector importante, concuerdo con Temuco en la técnica de autocuidado, que también muchas veces dependen de nosotros mismos, y si bien nuestra institución debiese entregar herramientas, nosotros mismos también podemos a hacer algo por nosotros y también trabajar el autocuidado, que los espacios por lo menos en la sede lo permite”.</p>	<p>Liderazgo que permite libertad en el quehacer.</p> <p>Factor de riesgo Decisiones del nivel central no considera realidad local</p> <p>Responsabilidad de uno mismo por el auto cuidado</p>

<i>Mediadora:</i> "...perdón... cuando habla de autocuidado, se está refiriendo ¿a qué? ¿qué está pensando?".	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> "Desde una reunión con los compañeros de trabajo, más lúdicas, más recreativas, hasta actividad física, hasta ejercicio físico en algún momento de la jornada laboral, cosa de ir liberando tensiones e ir cambiando el sistema de trabajo".	Cuidado del equipo: Reuniones más lúdicas Reuniones más recreativas Actividad física en la jornada de trabajo
<i>Mediadora:</i> "¿Algo más la Serena?".	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> "No".	
<i>Mediadora:</i> "¿Algo más la Serena? Ok, que entendí que lo había interrumpido, perdona... bien, ¿Puerto Montt?".	
<i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> "Si, buenos días...".	
<i>Mediadora:</i> "Hola...".	
<i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> "Hola, hola, concuerdo con el compañero de la Serena, en relación a esta cosa, en esta administración bastante... cosas tan puntuales que... desde la baja de los tan matricial desde Santiago tomando decisiones, mira puntajes, de los puntajes de corte por ejemplo , para el ingreso de los alumnos de este año por ejemplo fue complejo también, las metas, las mismas metas de repente ahí no podemos comparar Santiago, la región metropolitana, por ejemplo con Osorno o Puerto Montt, eh son realidades distintas, yo siento que ahí la fluidez de la comunicación, o los criterios bajo los cuales se toman ciertas decisiones centralizadas, yo siento que hay que abrirlos un poquitito más, a mi juicio, no sé, cosas también, tan simples como inclusive yo lo colocaba... en la encuesta ¿no cierto? también, las escalas de sueldo inclusive, eh... no, no sé pasa que de repente a veces uno, yo recién llevo desde marzo del año pasado y si bien es cierto, no tengo equipo de trabajo, trabajo prácticamente yo sola en la escuela, si cuento con otros compañeros, en los directores de escuela, de las secretarias, que sé yo, pero también siento que hay que fortalecer los procesos de inducción, cuando yo ingreso también se me hace un proceso de inducción, que a mi juicio fue un poco débil, en el cual, después uno, claro, con los compañeros vas averiguando, vas buscando la información, ¿dónde está?, diciendo que si uno, por ejemplo desde poder apoyar los procesos de inducción donde se entregara por ejemplo toda la información o los manuales del procedimiento, te digan mira en esta página tú puedes buscarlos, tú vas de esta manera, una pura vez, para no estar a veces desgastándose, esperando que los compañeros puedan tener un minuto también de explicarte y a veces a mi me ha pasado que yo he tenido que volver a preguntar, soy media lenta pa' entender algunos procedimientos de la intranet o qué sé yo, entonces yo siento que eso también a uno lo pudiera como enmarcar, estructurar en donde está, y que tiene uno que hacer por lo menos desde un principio, para partir... para partir con el motor digamos, para no andar preguntando a cada rato, que en eso uno también se desgasta... es necesario también el tema de la fluidez de la información, para que las planificaciones incorporen toda la información y se puedan hacer anuales, yo siento	Factor de riesgo: Administración matricial: Santiago toma las decisiones Falta de fluidez de comunicación entre nivel central y lo local genera: Decisiones descontextualizadas en relaciona a : Metas de admisión Escala de sueldos Necesidad de fortalecer el proceso de inducción Genera preguntar a compañeros o darse más tiempo para terminar una tarea

<p>que aquí en la sede al parecer desde este minuto o en este año se está pensando en hacer una planificación, yo siento que los procesos de planificación estratégica anuales de las sedes, yo siento que eso por lo menos a mí personalmente como profesional me baja bastante el estrés y me da por lo menos una carta de navegación, de decir, mira para allá vamos, todas las carreras estamos haciendo esto, pero vamos todos pa' este punto, a este lado, de manera que la información fluya entre las distintas escuelas por ejemplo, como para saber en qué están los demás, el apoyar también el proceso de conocernos todos, y saber no solamente en qué está la universidad, el CFT o el IP de manera separada, sino también en conjunto, yo siento que eso también podría ser una estrategia que, por lo menos a mí personalmente me ayudaría a bajar mi nivel de estrés y decir, esto es lo que estamos haciendo, para allá vamos y lo que tu escuela necesita hacer es tal cosa, entonces yo me programo y me planifico en virtud de eso, de lo que conversamos entre los compañeros de trabajo, y eso a mi juicio disminuye, y obviamente estamos formando personas y entonces para formar personas, y profesionales ¿no cierto?, nosotros yo siento que también tenemos que estar un poco claros también con lo que tenemos que hacer y también como dice el compañero hasta tener espacios, no sé, espacio de si tenemos un gimnasio ocuparlo, o de... ¿me entiende?, yo creo que esas posibilidades se pueden hacer también, eso”.</p>	<p>Necesidad de fluidez de la información sobre todo en generar la planificación anual</p> <p>Factor protector: planificación estratégica anual. Que incluya: Todas las carreras Las distintas escuelas CFT, IP y UST</p> <p>Ocupar espacios que se puedan dar como gimnasio</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto, muchas gracias... voy a aprovechar eh... la última observación que se dio porque quizás ahora podemos avanzar pensando un poco en ¿cuáles serían aquellos elementos de prevención?, ah... perdón tú querías hablar, ah... ya, perdón vamos a escuchar a Santiago ahora”.</p>	
<p><i>Participante N° 3 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Bueno, antes de intentar responder la pregunta, me gustaría referirme a lo que plantean los colegas en relación a... a esto de las decisiones a nivel central, yo esto lo percibo desde el punto de vista de este intento que tiene la universidad, bueno y este propósito de que los procesos, metas, exigencias sean ojalá lo más homogéneos posibles a lo largo de todo Chile ah, esa, ese desafío yo la verdad que, creo que es una tensión permanente, es una dificultad acá en Santiago, lo vivimos también de esa manera, porque la verdad que mi percepción es que esto de la realidad de las regiones sea tan distinta ah, hace de repente una tarea titánica intentar que los procesos sean homogéneos ah, eh... esta es una definición que se asocia con calidad en la institución, que por lo menos acá en el equipo de Santiago nos genera bastantes discusiones, una búsqueda de ir haciendo los acomodos, no me parece fácil ese desafío, y... bueno, creo que el gran desgaste que por lo menos este último tiempo, de este último año ha tenido que ver la verdad con eso, ah, también intentar homogeneizar la jornada diurna con la jornada vespertina, que en cierta forma también tiene distintas características, entonces, allá hay como una serie de definiciones que da la institución que a mi juicio son bastantes complejas, ah, es como... este es el rayado de cancha, no hay nada que nosotros podamos hacer en términos de... que es esa es la decisión y básicamente podemos plantear nuestras aprehensiones, pero no más que eso, pero creo que genera</p>	<p>Las decisiones de nivel central buscan alcanzar homogeneidad en algunos procesos, que se asocia a calidad en la institución Pero generan tensión permanentemente,</p> <p>Homogenizas jornada diurna y vespertina decisión compleja de la institución</p> <p>Poca participación en decisiones centrales, se puede presentar la</p>

<p>mucho desgaste en probablemente en todas las sedes ah, esto de las decisiones centrales, la verdad que, eh... nosotros en Santiago lo vivimos como algo de arriba, ah, no como de la sede de Santiago, sino como que algo que viene de las autoridades de la vice- rectoría, ah, y en los comités ejecutivos de las distintas carreras yo creo que también gran parte de las discusiones tiene que ver con el mismo tema, por lo menos en la carrera de psicología pasa por eso, ah... y yendo a la pregunta de los factores protectores, yo pienso que en los equipos, pensando en el equipo de la escuela, creo que un factor preventivo importante es el humor, ah, eso yo lo destacaría como algo bastante central, hay personas que favorecen más eh... que esto se dé, y pienso que un elemento central, la verdad que cuando hay tareas difíciles, reuniones extensas, el poder como contar con ese elemento, creo que hace bastante más llevadero la jornada extensa de trabajo, ah, y lo otro es darle cabida, darse el tiempo para poder compartir las distintas dificultades que cada uno no va teniendo en su vida personal, ah, dentro de lo que cada uno quiera compartir con los colegas, porque son tan extensas las jornadas laborales que tiempo para el autocuidado, como hacer ejercicio por ejemplo, como dice el colega de la Serena, que yo creo que es fundamental, muchos no tenemos tiempo, no sé si no nos damos el tiempo, pero creo que eso se hace muy difícil, por lo tanto hay muchos elementos de autocuidado, que creo que son importantes que se den al interior de la jornada laboral, ah, y creo que el estilo de liderazgo es bien importante como para promover esos espacios”.</p>	<p>aprehensiones, pero la decisión es central</p> <p>Factor protector del equipo de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Humor 2. Darse tiempo para compartir las dificultades que se tienen en la vida personal 3. Liderazgo que promueva espacios de participación
<p><i>Mediadora:</i> “Muchas gracias... bueno, la idea ahora es pasar a un segundo tema importante digamos, del grupo focal y que tiene que ver, yo creo que lo han ido esbozando, que tiene que ver con el que soñemos un poco y pensemos que elementos podría, se podrían ir generando en un futuro para prevenir el desgaste profesional, ¿qué es lo que ustedes creen que a corto plazo se podría hacer?, ¿qué se podría hacer a largo plazo?, ¿qué elementos ustedes creen que idealmente deberíamos lograr?, eso”.</p>	
<p><i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Bueno, acá en la Serena, yo voy a hablar... siento que por ejemplo un elemento o una acción a corto plazo que se podría utilizar, fuese que este sistema de evaluación de gestión de desempeño, tuviese algún tipo de incentivo para el personal evaluado, hay problemas con los incentivos que van produciendo un poco de frustración también dentro de los equipos, que se nos somete a un sistema de evaluación que no tiene ninguna... al final no tiene ningún tipo de retribución, si nos fue bien o nos fue mal, no hay nada que ganar, por lo menos se ha visto estos dos años de esa manera, hasta corto plazo podría ser un aumento en los incentivos, ya sea en cuanto a remuneraciones, en cuanto a días de vacaciones, en cuanto a capacitaciones, en cuanto a pasantías, a cualquier forma de aumentar el incentivo para la gente que está dentro de acá, ayudaría mucho yo creo a disminuir un poquito ah... el desgaste o la frustración, porque podríamos estar sabiendo que cada año se aumenta la carga de trabajo, pero también por hacer nuestro trabajo tenemos mayor incentivo, creo que eso nos podría ayudar, otra cosa podría ser los espacios, como dice la colega de Santiago, para hacer otro tipo de</p>	<p>Lo que podría mejorar:</p> <p>La gestión de desempeño incluya incentivos, que se retribuya la buena gestión puede ser:</p> <p>En remuneraciones, en vacaciones, en capacitaciones, en pasantías</p>

actividades, ya sea, para hacer algún tipo de ejercicios, baile entretenido, alguna terapia de relajación dentro de la jornada laboral probablemente, para no entorpecer el día o las jornadas extensas del horario que tenemos, que son metas yo creo fácilmente implementables a corto plazo”.	Otro tipo de actividades en el trabajo: ejercicios, baile entretenido, terapia de relajación
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, muy bien, muchas gracias”.	
<i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional:</i> “¿Me escuchas mediadora?”.	
<i>Mediadora:</i> “sí... escuchamos... escuchamos...”.	
<i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicología):</i> “Ya, eh... estoy bien de acuerdo con el colega, pensaba también que el sistema de evaluación independientemente de a qué conduzca, eh, también es un sistema un poquito perverso en el sentido de que se nos miden... se nos miden cosas que muchas veces no dependen de nosotros mismos, como por ejemplo volviendo al tema que también lo voy a tomar luego de la centralización que nos propone una meta que nosotros, que frente a la cual nosotros no hemos opinado y si no cumplimos esa meta, entonces tenemos una baja calificación, lo cual a mi me parece que no... que no... que no es lo más adecuado, y así varios ítems que no tienen directa relación con nuestra labor, con nuestra gestión, y bueno retomando esto de Santiago... en el caso nuestro de Santiago versus región, eh... también yo siento que ahí hay un juego, que tal vez es más, es muchas veces más comunicacional en el sentido de que cuando nosotros alegamos en Puerto Montt nos dicen, no, es que Santiago dijo, y cuando alegamos en Santiago nos dicen, no, es que tu sede decide, entonces ahí yo lo junto esto con el tema de la comunicación y de la información, que me parece que tiene que ser más transparente, que tiene que haber autonomía local, pero con un apoyo de la autoridad central y que esto se traduzca como decía en una información que sea súper clara, súper transparente, donde esté súper claro quién decide que, ¿qué decisiones fueron tomadas en Santiago?, ¿qué decisiones son tomadas en Puerto Montt?, y ¿qué decisiones nos caben a nosotros?, y tal vez de acuerdo a esas decisiones que nos caben a nosotros, que se nos evalúe posteriormente, y además yo voy a insistir en el tema de las vacaciones que deberíamos tener más vacaciones, un mes por lo menos completo para poder eh... recargar pilas y tener la energía pa’ toda la pega que se nos viene durante el año, no sé, tú...”.	Sistema de evaluación “algo perverso”: Dificultad de comunicación de información, mayor transparencia Mayor autonomía local Necesidad de tener más vacaciones, 1 mes al menos.
<i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional:</i> “No, muy de acuerdo con lo que dice Inés, y efectivamente el tema de poder hacer fluir la comunicación, me pasa exactamente lo mismo, cuando uno quisiera tomar una decisión desde cosas tan simples, a veces como los presupuestos por ejemplo, o cosas complejas en realidad y centrales como el presupuesto, como saber ¿quién corta?, ¿dónde se corta?, ¿cómo se corta el presupuesto?, ¿por qué me rebajan la plata?, ¿de quién depende?, entonces también en relación a eso, también yo he tenido distintas respuesta cuando he	Poca claridad en la información que se entrega para tomar decisiones de gestión internas en las escuelas

<p>querido comprar alguna cosa o hacer algún gasto, y me dicen no sé, cosas tan simples como tú entras y no tienes presupuesto en tu carrera, entonces, ve como lo haces, y después me pasan en un presupuesto y me dicen efectivamente, aquí tenías un poco de plata, es o no es digamos, entonces eso también promueve el estrés laboral a mi juicio, porque en realidad, es como vamos enterándonos en el camino de las cosas, y ahí sí yo siento que el tema de poder tener la información a tiempo es importante para uno, y por supuesto el tema de las vacaciones, siento que igual es súper importante, porque en realidad, yo no sé, yo ahora soy madre, entonces también uno tiene en la semana de invierno, uno trata... me imagino estar con los hijos, después en el varano son menos las vacaciones, entonces también yo creo que ahí, o a lo mejor los incentivos pueden ir por cantidad de vacaciones, no sé, lo mismo concuerdo con el tema de las metas eh... yo siento que aquí hay un... un... un... a mi juicio, siento que en esta sede que hay que hacer un trabajo profundo de reflexión y planificación entre los departamentos, por ejemplo de admisión y comunicaciones para trabajar temas de admisión, de difusión de las carreras, porque efectivamente me dicen a mí, tú tienes que cumplir la meta, es tu responsabilidad, pero no es mi responsabilidad, porque a mí no me contrataron para andar haciendo por ejemplo, todas las acciones de admisión, yo tengo que ser directora de una escuela, y tengo que hacer acciones de difusión, pero hay un equipo para eso se supone, entonces, también creo yo que es importante planificar en conjunto con aquellos departamentos para poder bajar las metas, o poder revisar las metas y ver ¿cuáles son los intereses que van a ir interviniendo? o ¿cómo nos vamos a ir mejorando?, ¿qué es lo que va a ir pasando?, ¿qué es lo que va a pasar... no sé el año pasado con el tema coyuntural del paro estudiantil, las planificaciones no se pudieron cumplir, las actividades no se hicieron, entonces, conversar también esos temas, y transparentarlos un poco más... no sé a mi juicio esto también a mí me disminuiría un poco más el estrés, en el cual a veces me veo envuelta, y que es bastante complejo y que yo no lo había vivido antes en relación a tener que cumplir la meta de alumnos que en realidad uno dice ¿de dónde lo saco?, ¿qué hago?, ¿me voy a parar a la plaza?, no sé, ¿qué hago? Entonces, para mí en esa parte ha sido bien complicada la vida en estos meses que llevo en la universidad... eso”.</p>	<p>Tener información a tiempo</p> <p>Dificultad de coordinar y diferenciar roles entre departamento para logros de metas como por ejemplo admisión.</p>
<p><i>Mediadora:</i> “En relación al movimiento estudiantil que usted nos cuenta, ¿cómo fue esa situación en Puerto Montt?, ¿cómo afectó?, porque usted me dice que fue importante para la programación, ¿en qué sentido fue el problema?”.</p>	
<p><i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> “Por ejemplo, cosas como que yo tenía planificado una actividad con un colegio “X” y, que iban a van a venir, y no vinieron, y se bajaron porque los estudiantes definieron el día anterior que iban a tener paro por ejemplo, entonces uno se planifica, trae alumnos de la carrera, hace un esfuerzo y, por ejemplo cosas así que pasaron también, que se planificaron actividades y no se pudieron hacer, o hicimos con otras escuelas también en conjunto, nos habíamos reunido, habíamos hecho también un operativo para traer alumnos y no se pudo hacer por</p>	

eso digamos, entonces ahí también hubo un tema que bueno, felizmente después se pudo ir conversando y también uno define, bueno, que no es responsabilidad tuya que los estudiantes estén en paro digamos, pero si fue un año complejo el año pasado a mi juicio y... ahí yo creo que también las metas, también en virtud de eso, también hay que miraras un poco”.	
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, muchas gracias”.	
<i>Participante N°5 (Directora de Escuela, Facultad de Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> “Con respecto a eso... yo creo que también debería contextualizarse las metas, dependiendo de la realidad de cada región, por ejemplo acá en Temuco, nosotros tenemos cinco... seis escuelas de psicología, eh... se abrió una nueva, entonces nos aumentaron la meta en relación al año pasado, no teniendo en cuenta todo este contexto... esta realidad, de esta ciudad, de nuestra región, eh... los otros elementos también... somos la región más pobre de Chile, el otro elemento... los paros justamente, o sea, hubo una serie de elementos que no se tuvo en cuenta para... para definir la... la... para el aumento de metas, con respecto a la cantidad de alumnos para nuestras escuelas, eso por un lado, yo creo que se debería contextualizar entonces de acuerdo a la realidad de cada región, des establecimiento de estas metas... lo otro coincido plenamente con lo que dice la colega, respecto al tema del aumento de las vacaciones, un mes... un mes yo creo que es un tiempo en el que uno logra recuperarse, sabemos en que adaptarse el organismo al nuevo sistema... a las vacaciones requiere 15 días, y resulta que en ese momento uno ya está volviendo los antiguos, ¿verdad?... a los que somos nuevos desde julio, todavía no alcanzamos... eh, tenemos 7 días de vacaciones, así que hay una serie de elementos que hay que tener... que se deberían tener en cuenta, el tema de las remuneraciones, si bien debería existir una motivación intrínseca con respecto al trabajo, pero... obviamente que el tema de las remuneraciones es un tema muy, muy importante que no se debe descuidar, otra recomendación... otra sugerencia también con respecto a lo que planteaba el colega de la Serena, sería interesante tener una sala de gimnasia con máquinas, donde uno en algún momento de... de... de... dentro de la jornada pueda ir a hacer 15... 20 minutos de... máquina y se renueva, esa sería alguna sugerencia, el proceso de inducción también que sea más... eh... al nuevo personal... ah... que sea más... eh... más claro, más bien desarrollado, eh... que... que como... como decía la colega de Puerto Montt creo, que exista un adecuado proceso de inducción eh... con respecto al trabajo, al nuevo trabajo que... o a la nueva función que uno asume, eso... se perdió el sonido...”.	Contextualizar metas de acuerdo a la región Aumento de vacaciones Aumento de remuneraciones Sala de máquinas en la sede para hacer ejercicio Proceso de inducción más claro y desarrollado
<i>Mediadora:</i> “...sí, se entendió... se entendió... en relación a... perdón, perdón...”.	
<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “A mí me gustaría agregar algo, eh... concuerdo que... estuve haciendo... tomando nota de lo que ustedes decían, y creo que en general las líneas van por un incremento de los incentivos de la evaluación de desempeño, y además es una evaluación bastante	Incremento de incentivos Evaluación de desempeño ambiciosa

<p>ambiciosa, que como decía la colega de Puerto Montt, muchas veces no se conocen cuáles son las metas, eh... respecto a las metas, pienso que es importante establecerlas a través de consensos, a través de todas las escuelas en Chile, está la... las diferentes realidades que se viven, por otro lado pienso que sería importante que en relación a las metas, además de ser consensuadas, eh, hubieran premios en periodos de descanso para todas las sedes, por ejemplo nosotros el año pasado logramos metas antes que otras carreras y tuvimos tres días de descanso en el año, producto de eso, originalmente iban a ser 6 porque las dos jornadas, pero finalmente se redujo a 3 días por decisiones de DAE me parece, eh... y... eh... pero pienso que cualquier carrera que alcance esas metas debería tener periodos de... descanso como premio, por otro lado también concuerdo con un mes de vacaciones como mínimo en el año, debido justamente al desgaste que se produce, porque más allá de las medidas que nosotros implementemos al interior del equipo, claramente hay un hecho duro y concreto en que nuestro organismo necesita descanso, entonces proveer de mayores tiempos de descanso... como lo lógico y lo obvio, creo que no sólo en el verano, pienso que en invierno debiera haber también una semana y vacaciones de septiembre, por lo menos la mitad de semana independiente de los feriados que presenta, también deberían haber días... días de regalo digamos, por un tema de cuidado desde el punto de vista institucional, eh... respecto al autocuidado... el autocuidado tiene siempre dos dimensiones, en el caso de aquellos que son empleados y uno desde el punto de vista institucional, que es lo que hace la institución para promover el autocuidado y la otra es lo que hace uno a nivel personal, desde el punto de vista de la institución, lo que dice la colega de contar con un gimnasio, nosotros lo hemos pedido ya... acá en la sede ya hace bastante tiempo es posible que se implemente, pero no es seguro, y por otro lado pausas activas permanente que estén regularizadas en el horario, digamos académico como de sala es importante, por otro lado... dentro de lo que son, digamos... las variables que están más dentro del control de uno del autocuidado personal, creo que indudablemente estamos en un momento en que tenemos que empezar a dejar el auto y caminar más, es un ejercicio sano y pienso que todos podemos implementar eso, tanto bajando... subiendo escaleras en vez de usar ascensor, caminando más, en la forma en que comemos, y tenemos que cuidarnos, tal como lo decía la colega, porque muchos somos papás o mamás y hay unos “porotos”, unas “porotas” que en el fondo.. nos necesitan en ese sentido, eh... pienso que hay algo importante que se puede hacer a corto plazo, mediano y largo plazo es el refuerzo positivo permanente, tanto desde el punto de vista, eh... de aquellos que están en los cargos directivos como nosotros entre los colegas, pienso que es mucho más valioso... eh... y... y como una variable que cambia la autoestima es reforzar positivamente permanentemente, recuerdo una época en el escuela, en el pasado, ya hace unos años, que era mucho más los palos que se recibía que las alabanzas, claramente eso afectaba el ambiente de trabajo, ah... ¿qué otra cosa podría ser importante?... eh... ah... lo otro importante, muy importante, que creo no se ha mencionado, o tal vez se mencionó de</p>	<p>Establecer metas a través de consensos</p> <p>Días de descanso como premio</p> <p>1 mes de vacaciones</p> <p>Autocuidado desde la institución: Contar con un gimnasio Pausas activas regularizadas en el horario</p> <p>Autocuidado personal: Ejercicio sano Dejar el auto Caminar más Bajando y subiendo escaleras Forma de comer</p> <p>Refuerzo positivo permanente entre pares y de los directivos Que incide en la autoestima</p>
--	---

manera indirecta, es la distribución racional de los tiempos de cada jornada, es indudable que para todos aquellos que tienen por ejemplo que hacen docencia, eh... y además tienen otras responsabilidades es importante que... que por cada hora de docencia directa haya al menos una hora de planificación indirecta dentro de lo que son los cargos, y la institución recarga las horas, eso yo creo que también ayudaría también a disminuir el desgaste propio de cada función, independiente de cuál sea, es decir, que hay horas directas, calcular, se relaciona un poco con el concepto de los crédito, o no, que está asociado a cada programa de cada asignatura, hay tantas horas son de aula y hay tantas que hay que calcular horas extras aula, por eso creo que también es importante aplicarlo a lo que son los colaboradores o la forma antigua los funcionarios... eso”.	Distribución racional de los tiempos de cada jornada: Docencia directa y horas de planificación indirecta (la idea del crédito)
<i>Mediadora:</i> “Perfecto... quisiera solamente que me aclararan un punto en Temuco, cuando hablan de las remuneraciones, ¿qué es lo que de alguna forma debería cambiarse o sugieren ustedes que debería evaluarse?”.	
<i>Participante N° 5 (Directora de Escuela, Facultad Salud, Terapeuta Ocupacional):</i> “mejorar la remuneración considerando la responsabilidad... eh... la responsabilidad del cargo, eh, las horas de trabajo, horas extras porque uno no, no está, por ejemplo en el caso de nosotras tenemos cuarto de jornada y nunca estamos una cuarta de jornada, estamos mucho más, en el caso de la directora de la escuela ella es jornada completa, 44 horas semanales y nunca está 44 horas semanales, está mucho más... claro mucho más, pero claro en ese sentido, eh... eh... la remuneración acorde efectivamente al cargo con responsabilidades que uno tiene, asume”.	Mejorar la remuneración de acuerdo a la responsabilidad del cargo, a las horas de trabajo y horas extras
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, muy bien...”.	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Acá la Serena...”.	
<i>Mediadora:</i> “Perdón, escuchamos a Santiago primero... ¿ya?”.	
<i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Sí, por supuesto”.	
<i>Participante N° 3 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “eh... bueno estoy totalmente de acuerdo con el tema de las remuneraciones, ahí yo agregaría que las remuneraciones del personal administrativo de las secretarías es totalmente insuficiente en relación a la cantidad de trabajo que tienen en la escuela, pensando que están atendiendo a alumnos, que hay docentes, o sea hay mucha carga de trabajo, y, eh... los sueldos por lo menos acá, no les alcanza ah, entonces eso obviamente genera un estrés adicional y de repente varias veces se tienen que ir a otras instituciones secretarías buenas... que ya se han capacitado, que están trabajando bien, que son un aporte importante para la escuela, lo otro que quería plantear a nivel como de la institución, que yo creo que es un elemento importante de desgaste que varios lo señalan en términos de las comunicaciones... eh, confusas ah, yo pienso que ahí mi percepción es que las comunicaciones confusas se derivan de que hay a nivel como de las autoridades distintas vice- rectorías, ah que no necesariamente están de acuerdo entre sí ah, lo que nos recae a nosotros en decisiones que a veces llega un	Remuneraciones del personal administrativo de las secretarías es insuficiente Genera alta rotación de personal que recarga a las escuelas. Comunicaciones confusas entre distintas autoridades recae en incongruencias en las escuelas Se ven contrapuestos los roles de Rector de sede y Decano

<p>instructivo, después llega rápidamente otro, distinto ah, y lo otro que encuentro complejo es esta contraposición entre el rector de la sede ah, y el decano, que es... ahí hay un tema de jerarquía complejo, ah, porque de algún modo tenemos como doble, doble jefatura, ah, o sea en estricto rigor el jefe nuestro es el director académico ah, pero también tenemos el decanato que nos está dando a todos ciertas directrices, donde a veces, por lo menos acá en Santiago nos pasa que el decano no necesariamente está totalmente comunicado con el director académico, o con el rector de la sede ah, y yo la verdad que pienso que este conflicto a nivel de estructura organizacional desde mi punto de vista, nos recae a todos en... en funciones que de repente nos hacen cambios en las reglas del juego, trabajamos de más... o decisiones que son apresuradas porque por un lado, no sé, está una vice-rectoría que nos pide que cambiemos la malla, otra vice-rectoría que está preocupada de la acreditación y bueno, a nosotros nos pasó que... eh en psicología se nos juntó el cambio de malla con la acreditación de la carrera, que creo que no fue la mejor decisión ah, no fue la mejor decisión en términos de resultados de la acreditación y tampoco en términos de desgaste del equipo, ah... creo que estaríamos mejor... obviamente con mejores sueldos, tanto para el personal administrativo como para el docente, también es un estrés permanente para los docentes, porque a muchos, a la mayoría no nos alcanza con el sueldo de la universidad, por lo tanto hay que hacer, muchos hacen clases en otras instituciones o que... mantener la consulta, hacer consultorías laborales, etc. Y a mí me preocupa el tema de la calidad, pensando en el objetivo, en la misión de nuestra... de nuestra institución, nosotros tenemos que mejorar en calidad, eso significa que hayan más colegas investigando, publicando y la verdad es que no nos queda tiempo para eso ah, y eso por lo menos a mí me pasa que es un estrés permanente, porque cuando empezamos a ver los indicadores, los datos duros que aparecen en una serie de encuestas sobre todo en estas fechas de admisión, nos vemos por debajo de otras instituciones y pienso que es un riesgo, ah, es un riesgo, es un estrés adicional, y ahí me preocupan un poco las decisiones a nivel central, que se toman en términos de cuánto se invierte en calidad, en sentido de poder generar mayor investigación y publicaciones, eso es tiempo y la verdad que por lo que escucho es que estamos todos sobre cargados con trabajo administrativo y docencia, y ahí estamos ya colapsados... por lo tanto eh, es difícil que se genere mayor... mayor investigación y yo pienso de verdad que la supervivencia de la institución depende de eso ah, y esta preocupación por lo menos a mí me genera desgaste, eso”.</p>	<p>Mejores sueldos para docentes y personal administrativo</p> <p>Muchos hacen clases en otras universidades para alcanzar mejor renta</p> <p>Es necesario enfocarse en la calidad: Dar más tiempo para la investigación y las publicaciones.</p> <p>Falta de decisión para enfocarse en calidad. Alto foco en lo administrativo y la docencia, pero no en investigación</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Serena?...”.</p>	
<p><i>Participante N°2 (Facultad de Salud, Nutricionista):</i> “Tomando un poquitito el último punto que trató la colega de Santiago, creo que es un tema muy importante, porque se está pidiendo actualmente investigar, publicar y como dice la colega no hay tiempo, no hay recursos, no hay espacio, en otras instituciones por ejemplo la universidad Andrés Bello, que es una universidad acreditada en investigaciones y todo el cuento, tiene un departamento especial para eso, que tiene a cargo el 80% de las publicaciones de la Andrés Bello, y de la investigación de la Andrés</p>	<p>Sin tiempo, espacio, ni recursos para investigar.</p>

<p>Bello, donde se les paga a los colegas por hacer investigación, se trae gente doctorado, post doctorado, para poder trabajar ahí, acá en la institución en cuanto a las remuneraciones para nosotros es imposible hacerlo, ¿por qué?, porque parten contratando a alguien por media tiempo de jornada, ¿quién va a venir por media jornada?, a trabajar con un sueldo que se lo puede conseguir haciendo solamente haciendo clases... o incluso tocando ese punto importante de las remuneraciones para la gente que hace planta o gente que tiene la camiseta puesta por la institución es muy por debajo de lo que debiese ser, porque si yo contrato a un profesor por media jornada y trabaja para otra institución, es ponerse la camiseta por ambas partes, pero va a ganar muchas más plata, que incluso que el director académico que incluso de algunas sedes, solamente haciendo docencia, poniendo en perjuicio su calidad docente también, por la sobre carga de trabajo, entonces no estamos estimulando que la gente que está en la institución, se quede en la institución por las remuneraciones, entonces al final en el punto de vista personal... económico conviene tener media jornada, y hacer clases por fuera, y yo puedo acceder a un sueldo mucho mejor que a tener jornada completa porque ni siquiera puedo acceder a horas extras por institución en base a esta remuneración, entonces esa política debiese cambiar de alguna manera para retener a la gente, para atraer más gente, si quiere ser una universidad que investigue, que publique, que sea una mejor universidad, tengo que traer a la mejor gente y mantener a la gente buena que está acá adentro, y con esas políticas lo que hacen en el fondo es que sea una plataforma que en día de mañana sea un éxodo a instituciones que ofrezcan mayores remuneraciones y mejores posibilidades de trabajo”.</p>	<p>Es necesario personas con doctorados y post-doctorados contratados con jornada completa</p> <p>Remuneraciones más bajas que el mercado</p> <p>Mejorar remuneraciones</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto, muy bien, estamos terminando ya el focus group, hay algunos de ustedes que quisiera puntualizar algo más, no sé, a lo mejor hacer algún otro tipo de observación, ¿no?”.</p>	
<p><i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “Podría agregar, comentar con lo que dice la colega de Santiago con respecto al valor del humor, efectivamente es una variable que no mencionamos, pero que ponemos en práctica bastante, y es reírnos mucho, de nosotros mismos y entre nosotros, pienso que... bueno está dentro de lo justamente que está señalado como uno de los factores protectores digamos frente al desgaste profesional y ese es un factor importante que en ese sentido que... hay que potenciar a los elementos que son esos quipos... que tienden a tener ese tipo de ah... eso les sale más fácil estas conductas humorísticas o comentarios humorístico, muy protector y valorar, valorar el comentario porque acá también lo hacemos”.</p>	<p>Factor protector: Reírse de uno mismo</p> <p>Comentarios humorísticos</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto, muy bien, ¿alguien más?”.</p>	
<p><i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad Cs. Sociales, Psicología):</i> “Mediadora... yo quería enfatizar en un punto que también se ha tocado y es el hecho de que en el caso de los jefes de carrera, directores de escuela, las horas de docencia siguen siendo excesivas, eh... para toda la cantidad de labores que nosotros tenemos en el área administrativa y de gestión, porque yo siento que igual se nos</p>	<p>Cantidad de horas de docencia excesivas para los cargos de gestión en las escuelas</p>

contabilizan como solamente las horas en aula y claramente como también dijo Rodrigo... las horas en aula son una parte y hay una gran cantidad de horas que tienen que ver con la preparación de las clases, con la corrección de pruebas, eh, con el ingreso de notas e incluso en las sedes chicas sacamos las fotocopias, hacemos toda la labor porque no tenemos secretarias, y por lo tanto es un punto que a mí personalmente me encantaría que se pudiera revisar en algún momento, y es que nosotros tuviéramos mucho menos horas de clases, o sea una asignatura me parece que es absolutamente suficiente y... y que nos daría el tiempo necesario para todo lo demás que tenemos que hacer”.	La docencia no es sólo horas de la aula incluye: Preparación de clases Corrección de pruebas Ingreso de notas Sacar fotocopias Dar a equipos de gestión una sola asignatura al semestre
--	--

Mediadora: “Perfecto, muy bien, eh... bueno, quiero contarles que eh, en términos generales los resultados de la investigación van a estar a disposición de ustedes cuando ya se concluya, eh... vamos, ah... se construye un documento final que es de carácter público, porque esta investigación finalmente se va a defender en... en Málaga, y Málaga publica después la tesis por si ustedes después quieren conocerla, pero además de eso, mi intención es que exista una reunión con eh... con los decanos, un poco para mostrarles de alguna forma los elementos de prevención que de alguna forma vemos que se podrían ir realizando a futuro, eh... estas necesidades que observamos... en el grupo focal en general son necesidades que vemos nosotros que son necesarias de mostrárselas a las autoridades desde una perspectiva más, desde una propuesta, ¿ya?, y a eso va también la investigación, eh... yo soy parte también de la... de la universidad, eh vivido muchas de las cosas que ustedes han vivido y yo creo que surge la investigación de la necesidad... de la necesidad también de visualizarlo y de llevarlo a la conversación, en algún momento también la decana de ciencias sociales me sugirió que viéramos la posibilidad de reunirnos con recursos humanos para eh, mostrar algunos de los resultados que podrían servirles a ellos también para trabajar con las distintas facultades, esta es una investigación que incluye 3 facultades... salud, ciencias sociales y educación, y de alguna forma son las facultades más grandes de la universidad, esperamos que tenga algún tipo de impacto, por lo menos está en la consciencia de la autoridad el tema, y se suma a eso la investigación que hubo de clima organizacional que la verdad de las cosas se traspapelo con esto, no teníamos idea que iba a venir, y al parecer también desde la institución existe una... una tendencia a querer mirar estos procesos, yo creo que estamos en mejores espacios de lo que estábamos antes ¿ya?, pero, lo que quiero que también quede claro que... como son resultados también generales, no vamos a hablar de una sede en específica, no vamos a hablar de la persona en específico, sino que en términos generales desde la facultad de lo que se está observando, y viendo... no sé, ¿tienen alguna duda...?... ¿algo más?”.

<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “Sí, a mí me gustaría hacer un comentario, ah... fíjate que estaba pensando en todo lo que hemos conversado, y a propósito del tema de las platas eh... creo que... eh... sería... como parte de la política de la universidad apropiado... ya que por lo menos a corto plazo no veo que los sueldos vayan a incrementarse significativamente, pienso que... algo que incluso se pudiera discutir internamente... a través de distintos mecanismos económicos... sería bueno financiar los programas de perfeccionamiento de recursos humanos internos, eh... me refiero a maestrías y doctorados, eh... casi a precios irrisorios para aquellos que queremos seguir en esta escalada ¿cierto?, actualmente muchos de nosotros lo busca afuera, justamente por tema de... es más rápido digamos para aquellos que en su momento... pero veo ahí una debilidad institucional que otras universidades la resuelven de otras maneras... eh, pienso que dada la gran cantidad de... de... personas y recursos que manejamos como universidad, internamente... por ejemplo estamos ofreciendo muchos diplomados para docentes, que en este momento son costo cero, y obviamente es un plus para los	Como incentivo apoyar el financiamiento de programas de perfeccionamiento como maestrías y doctorados. Retener a docentes con programas de maestría y doctorados en la misma institución
---	---

docentes, ahora el problema es que estamos perdiendo a esos docentes, muchos de ellos se van a otras universidades, porque quieren hacer un diplomado por ejemplo... pienso que una forma de retener al personal tiene que ver justamente con programas de perfeccionamiento, de maestría y doctorado que amarren a los participantes por tantos años con la labor en la institución, tal vez no con exclusividad, pero que les permita y creo que sería bastante atractivo para mucho de nosotros, y lo otro solicitarle por favor una vez publicada la investigación, dependiendo obviamente del peso enviárnosla o enviarla por link para poder leerla, porque claramente es un tema muy interesante, por favor”.	
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, si, lo conversamos con el director académico y él me sugirió justamente que les enviara a todos los participantes el link de los resultados, y en la medida que fuera necesario digamos desde la facultad también... enviar a lo mejor un comunicado... o una resolución de la investigación, pero lo tendría que ver ya con la decana o los decanos respectivos, eh... les agradezco a todos la participación, ustedes vieron lo que apareció de alguna forma es parte de lo que vivimos cotidianamente, eh... y la idea del grupo focal era justamente buscar eso, encontrarnos en esto, eh... les agradezco nuevamente, yo sé que el tiempo no siempre nos acompaña, pero también es un espacio para conocernos, ubicarnos, y darnos cuenta que en esto estamos todos trabajando más o menos igual y por lo mismo, eh... gracias nuevamente... que estén muy bien”.	
<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “Gracias a ustedes”.	
<i>Participante N° 4 (Directora de Escuela, Facultad Cs. Sociales, Psicología):</i> “Chao colegas...”.	
<i>Participante N° 1 (Director de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicólogo):</i> “Que estén muy bien... chao Santiago, chao Puerto Montt, chao la Serena”.	
<i>Participante N° 3 (Directora de Escuela, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Chao Puerto Montt...”.	

Anexo 9: GRUPO FOCAL N°2- CODIFICACIÓN ABIERTA

<p><i>Mediadora:</i> “Esta es una investigación respaldada por la dirección académica y va a ser grabada, cuando se trabaje con el material todos los nombres de ustedes va a ser borrados, por lo tanto vamos a mantener el anonimato la única información que necesitamos de ustedes va a ser la facultad a la que ustedes pertenecen, para trabajar, como estamos en video conferencia vamos a plantear unas preguntas muy básicas, muy generales, son pocas y vamos a ir escuchándonos uno a uno y entre nosotros vamos a profundizar con algunas otras preguntas, la modalidad de video conferencia es un poco o lenta por eso vamos a darnos a más tiempo para escucharnos y después el otro puede participar. En términos generales invitarlos a que todos den su perspectiva, sabemos que todos podemos tener diversas visiones de lo que estamos hablando y todas son muy importantes para la investigación. En términos de la investigación, esta es una investigación que surge justamente desde la facultad de ciencias sociales para poder comprender que puede estar pasando con el desgaste profesional pensando justamente en que es un área que podría ser significativa y aportativa a la institución, está en el marco también de una investigación para doctorado, yo estoy haciendo el doctorado de Málaga de Innovación Educativa. Y esta investigación tiene 3 fases, estamos justamente en la segunda, la primera fase fue los cuestionarios que ustedes participaron, después viene los grupos focales que ahora justamente estamos realizando y la tercera fase es de una entrevista a los decanos de las 3 facultades que participan: Salud, Ciencias Sociales y Educación y también va a haber una entrevista con recursos humanos. Antes de comenzar nos gustaría ver si tienen alguna duda...”</p>	
	CODIFICACIÓN ABIERTA
<i>Participante N° 1(Docente, Facultad de Salud, Tecnología médica): “No”</i>	
<i>Participante N° 2(Docente, Facultad de Cs. Sociales Psicología): “No”</i>	
<i>Participante N° 3(Jefa de Carrera, Facultad de Cs. Sociales, Psicología): “No”</i>	
<i>Participante N° 4(Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajo social): “No”</i>	
<i>Participante N° 5 (Docente, Facultad de Salud, Tecnología médica): “No”</i>	
<i>Mediadora:</i> “Muy bien, Muchas Gracias”, “Vamos a comenzar entonces, la primera pregunta que queremos realizar, que es bastante general, es en relación al desgaste profesional como ustedes ven o como lo ven en la institución, como lo perciben, existe desgaste profesional o no existe, que elementos creen que lo podrían estarlo generando o no generando, como ven este tema”	
<i>Participante N° 2: “Algún orden”</i>	
<i>Mediadora:</i> “Como ustedes quieran. Quien quiera partir primero”	
<i>Participante N° 1:</i> “Las damas primero dicen” “Bueno, en general hablando del desgaste profesional, me parece que en nuestro ámbito de trabajo se relaciona, como directivos, en lo que es la sobrecarga de trabajo administrativo a veces que tenemos que llevar, generalmente para ayer, en poco tiempo uno debe entregar muchas cosas, el nivel de estrés aquí hay que manejarlo, ser hábil en manejarlo porque si no francamente puede afectar, cuesta dejar cosas acá en el trabajo y no llevárselas para la casa, en fin, para mí por lo menos el desgaste profesional ha sido más que nada eso, en	<p>Sobrecarga administrativa</p> <p>Falta de tiempo</p> <p>Necesidad de manejar el estrés</p> <p>Diferenciar espacios de trabajo-casa</p>

lo relacionado a mi rol no hay problemas, al trabajo en los laboratorios, yo pertenezco a la facultad de salud por si todos saben y me parece que también necesitaríamos tener algunos espacios para que pudiéramos un poco relajar tensiones, y poder hacer una instancia como de relajación para que pudiéramos también bajar un poco los niveles de estrés, yo creo que más allá de otro tipo de desgaste físico es más lo tensional lo que más afecta a la mayoría de los que trabajamos en el área administrativa de las carreras.”	En facultad de salud: necesidad de espacios para relajar tensiones Necesidad de instancias de relajación
<i>Mediadora:</i> “Cuando usted habla de relajación está pensando en algo específico.”	
<i>Participante N° 1:</i> “En una oportunidad acá hicimos en la universidad, en la sede, cada cierto tiempo se nos hacían unas jornadas en las cuales nos juntábamos y podíamos hacer algún tipo de dinámica y cosas así, con la escuela de psicología también lo hicieron y nos sirvió bastante para poder eliminar tensiones y bajar el nivel de estrés que teníamos, yo creo que manejar ese ámbito en todos los directivos sería bueno, que fuera algo más regular, mas constante.”	En la sede hicieron talleres con dinámicas. (talleres de autocuidado) Más regular.
<i>Mediadora:</i> “Perfecto. Bien, muchas gracias. Las otras sedes”	
<i>Participante N° 4:</i> “A mí me gustaría decir...”	
<i>Participante N° 5:</i> “A...”	
<i>Participante N° 4:</i> ““Hablo, habla el...”	
<i>Mediadora:</i> “Santiago primero, ¿le parece?”	
<i>Participante N° 5:</i> “Bueno”	
<i>Mediadora:</i> “Gracias”	
<i>Participante N° 4:</i> “A mí me gustaría decir, yo no sé cuál es la realidad de todos los profes que están acá, pero en mi caso, yo trabajo, tengo media jornada aquí y tengo media jornada en otra universidad, entonces me cuesta pensar en el desgaste profesional o mi desgaste asociado solamente a las funciones que cumplo aquí, pues tengo funciones en otra universidad también, llego un momento en que trabaje en 4 o 5 universidades, entonces lo que me pasa es que acá a pesar de que tengo menos cursos, menos horas de cátedra, tengo mucha tarea administrativa y cosas como decía la participante 1 que son difíciles de cumplir en el tiempo porque siempre son para ayer y requieren mucho esfuerzo y eso se añade además a las funciones que tengo en la otra universidad, entonces como que siempre tengo que andar pensando fuera de.. hago cosas aquí cosas de lo que tienen que ver con la otra y hago cosas en la otra que tienen que ver con acá, y estoy permanentemente conectada, entonces muy cansada porque en todos los lugares las cosas son para ayer, en todos los lugares los estudiantes tienen problemas, en todos los lugares como uno trabaja en ciencias sociales hace pruebas de desarrollo y tiene que corregir 50 pruebas de desarrollo, 50 ensayos y además cumplir con las otras funciones como decía la participante uno, funciones administrativas, entonces también tiene que ver, pensar el desgaste profesional desde una institución es difícil porque tiene que ver con una dinámica de vida y con cambios que han pasado, que	Se Trabaja en dos universidades media jornada, alta tensión por ambas. En UST mas horas administrativas y poco tiempo para hacerlo. Quedan pendientes que invaden los otros espacios laborales. Permanentemente conectada: Llevarse cosas a la casa..

ocurren fuera, entonces yo estoy en la casa corrigiendo y mi hijo me pregunta ¿Cuándo vas a dejar de corregir? O usted se la pasa puro corrigiendo. Porque uno para poder cumplir tiene que llevarse las cosas para la casa. Esto se tiene que evitar”.	El desgaste profesional tiene que ver con una dinámica de vida
<i>Mediadora:</i> “De acuerdo, muchas gracias.” “¿Viña quería?...”	
<i>Participante N° 5:</i> “Sí mi aporte podría ser por el tema de desgaste profesional tiene que ver con el como uno maneja el tema de la angustia y la tolerancia al trabajo, en el cual de repente la cantidad de trabajo que uno está capacitado para realizar, excede lo que uno considera que puede hacer y también tiene que ver a mi modo de defender este tema como uno ve el trabajo, si lo ve desde el punto de vista de algo más lúdico como una forma de tener una herramienta para poder solventar todos sus gastos económicos o simplemente es un medio más que te ayuda y te integra a la vida, yo creo que las palabras más claves ahí es tolerancia y angustia, como uno se maneja en esos términos es que uno puede hacer más grato o ingrato el trabajo y eso pasa por un tema de actitud en la persona”	<p>Manejo de la angustia y la tolerancia al trabajo: Depende de:</p> <p>Cantidad de trabajo en el que uno está capacitado</p> <p>La visión que uno tenga del trabajo: -de modo lúdico -que tiene sentido -como herramienta o medio</p> <p>Actitud de la persona frente al trabajo hace que este sea más grato o ingrato</p>
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, ok”	
<i>Participante N° 4:</i> “Yo creo que también pasa por las condiciones de trabajo que uno tiene, porque uno puede tener la mejor actitud pero si las condiciones de trabajo no son las óptimas, entonces...”	Es un factor protector tener Condiciones del trabajo optima
<i>Participante N° 5:</i> “Comparto...”	
<i>Participante N° 4:</i> “Mi opinión es que no hay solo que centrarlo solamente en la persona, sino en las condiciones. A mi trabajar en la Santo Tomás... yo cuando conteste el cuestionario tenía como que todo positivo, porque trabajar en la Santo Tomás lo que ha hecho ha sido liberarme, porque me ha permitido estructurarme, a pesar de que tengo que estar conectada toda la semana pero me estructura, entonces yo ya sé que hay cosas que puedo hacer aquí, que puedo terminar, cual es el tiempo que utilizo y en los otros lugares no, cuando uno es profe hora eso no es posible, entonces uno termina haciéndolo en su casa.”	<p>No sólo centrado en la persona, sino que también en las condiciones.</p> <p>El ser profesor jornada permite estructurar las tareas del trabajo.</p>
<i>Mediadora:</i> “En ese sentido, que condiciones laborales cree usted que ayudan a prevenir el desgaste profesional.”	
<i>Participante N° 4:</i> “Tener un horario de trabajo, eso es fundamental, decir, saber que uno entra a las 9:00 y sale a las 6 de la tarde y que puede dejar cosas para mañana aunque estén exigiendo, pero puedo llegar mañana, llego y lo hago en la mañana, eso es fundamental, además tener... para mi es súper importante, a lo mejor se van a reír, pero trabajar como profe hora significa tener sueldo en ocasiones de marzo a diciembre o de abril a diciembre, entonces eso significa que uno tiene que trabajar mucho más para poder hacerte la plata de enero, febrero y de marzo, comprar las cosas del colegio, salir de vacaciones, lo que genera un desgaste enorme, entonces tener..., para mi es	<p>Condiciones laborales que ayudan a prevenir el desgaste profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo establecido 2. Sueldo asegurado <p>Condiciones mínimas que no se tienen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bono de vacaciones

importante tener el sueldo asegurado, tener el bono de vacaciones, bueno aquí no hay, el bono de vacaciones, como esas condiciones laborales, es triste porque además son condiciones mínimas en las que uno debiera tener para trabajar y que los profesores hora no tenemos, entonces claro, eso va, por mucho que uno tenga amor al arte, uno se planifique y tenga un horario, es muy difícil, porque las condiciones son muy adversas.”	
<i>Mediadora:</i> “Por supuesto. Talca”	
<i>Participante N° 2:</i> “Bueno yo creo que... que... el desgaste laboral es propio de todas las instituciones digamos, yo creo que siempre va a existir sobre todo en instituciones que trabajan, en las que trabaja un número importante de personas siempre va a existir el desgaste laboral, porque el desgaste laboral no solamente tiene que ver con el trabajo, tiene que ver como bien mencionaban otros antes que yo tiene que ver también con variables individuales, tiene que también ver en cómo responde cada persona de manera diferente a estímulos, no cierto, a demandas ambientales similares, tiene que ver también con los otros roles que desempeñamos como personas fuera del ámbito laboral como padres, como maridos, como no sé, como estudiantes en el caso de aquellos profesionales que está cursando algún postgrado o algún Postítulo, tiene que ver con una serie de variables que van más allá de la institución ¿no cierto? Sin duda que la institución puede hacer muchas cosas también por prevenir o por reducir no cierto, por evitar el desgaste laboral, pero yo partiría de la base de que siempre está presente en todas las instituciones sobre todo en las instituciones en las cuales trabajamos una cantidad tan numerosa de personas como Santo Tomás, yo llevo poco tiempo acá en Santo Tomás, estoy desde agosto del año pasado por lo tanto para mi resulta poco visible o poco evidente, no advierto con facilidad manifestaciones de desgaste laboral a mi alrededor pero, pero sin duda intuyo que, que debe haber digamos.”	<p>El desgaste profesional es propio de todas las instituciones</p> <p>Sobre todo en instituciones numerosas como la UST</p> <p>El desgaste profesional se relaciona con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. una forma de responder frente a demandas ambientales 2. cómo desempeñamos los otros roles fuera del ámbito familia 3. con aspectos más allá de la institución <p>No advierto manifestaciones de desgaste profesional en la UST</p>
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, Ok, ¿Santiago?”	
<i>Participante N° 3:</i> “Bueno yo iba a comentar... Bueno yo tengo una experiencia bien particular porque fui una profesora hora mucho tiempo y me incorpore a planta en agosto también como el colega y en realidad es muy distinta la realidad de ser profesor hora a estar instalado en la universidad para mí ha sido un descanso yo he notado en este termino de desgaste mi vida es mucho más equilibrada desde que yo tengo tres cuarto de jornada acá en la universidad aunque igual hago cosas externas, pero la carga emocional, personal y la posibilidad que he tenido de disfrutar también mi trabajo y de empezar a generar espacios mentales para crear y decir en realidad esto es lo que quiero hacer y proyectar dentro de estoy hablando lo académico de la universidad, aquí, me doy cuenta que he estado mucho más motivada también con tomar nuevos desafíos y que se yo que cuando estaba en formato hora porque uno corre mucho en realidad y claro vas solamente una hora y siempre tienes que tomar	<p>Es un descanso ser contratada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuye la carga emocional 2. Se empieza a disfrutar el trabajo 3. Aumenta la motivación 4. Uno se puede desconectar porque se tienen un espacio que se puede retomar al día siguiente. 5. Se generan espacio : <ol style="list-style-type: none"> a. para crear b. para hacer lo que uno quiera c. para proyectarse académicamente

<p>tiempo en tu casa, en cambio hoy día para mi está la posibilidad de que llego a la casa y realmente me puedo desconectar porque sé que al otro día tengo espacio acá, desde que tengo el espacio donde dejar mis cosas y que no tengo andarlas cargando por todo Chile, no se ha sido bien distinto, entonces yo creo que en la Universidad Santo Tomás tenemos probablemente 2 realidades o 3 o más realidades bien distintas, lo que es los profesores planta, los profesores hora y toda la planta administrativa que tiene otras exigencias y otro tipo de desgaste, acá en nuestra facultad yo veo a los profesionales súper sobrepasados es una cantidad de detalles chicos que tienen que realizar que yo admiro que acá nuestras secretarías incluidos los colegas tengan tan buena actitud, que tan bien concuerdo con los colegas de que hay ciertos elementos que tienen que ver con la persona y la capacidad para adaptarse a situaciones externas, entonces creo que tenemos 3 realidades bien distintas pero creo también que una universidad que tiene 3 realidades o más tiene que hacerse cargo que esa es la realidad de la gente con la cual trabaja y que no solo debería probarse espacios de descompresión para la gente que está de planta sino que también para el 80% de la fuerza de trabajo que son los profesores hora y la planta administrativa que tengo la impresión que a veces es una de las que más está cuidada en este sentido que tiene sus espacios de paseo de verano o de no se oportunidades de crear sindicatos para la familia que se yo, lo más descuidados me parece que son los profesores hora en realidad términos de lo que la universidad provee para ayudarles a que sea grato estar en la universidad y poder descomprimirse como decía la colega.”</p>	<p>d. se toman nuevos desafíos</p> <p>En la UST se tienen tres realidades muy distintas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. profesor planta 2. profesor hora. Los mas descuidados son los profesores horas 3. planta administrativa <p>profesionales muy sobrepasados por tareas, pero con buena actitud</p> <p>características de las personas que influyen en el desgaste profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. capacidad para adaptarse a situaciones <p>búsqueda de espacios de descompresión para profesores jornada y profesores hora</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto.” “Me gustaría ahora entonces que nos fuéramos enfocándonos más a la institución, yo creo que como bien lo mencionaron hay elementos que también dependen de las características individuales pero la idea es también que podamos mirar que elementos ustedes pueden percibir en su espacio de trabajo que podrían estar favoreciendo el que se cuide o disminuya el desgaste profesional, hay algo que detectan, que puedan observar, que valoricen, especialmente en esta línea”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Bueno de la parte de la empresa también es importante no cierto cual es el aporte que hacen ellos para facilitar y hacer más grato el trabajo como por ejemplo el realizar paseos, celebrar cumpleaños, beneficios de ____ porque acá no tenemos la posibilidad de que la persona que esta de cumpleaños tenga el día libre?...”</p>	<p>La empresa también es importante: Facilitar un espacio más grato de trabajo: Realizar paseos, celebrar cumpleaños, beneficios, Dar día libre en el cumpleaños.</p>
<p><i>Participante N° 1:</i> “No escuchamos bien Viña”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “¿No se escucha?”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Si, no escuchamos muy bien”</p>	
<p><i>Participante N° 1:</i> “Se corta”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Lo que estaba diciendo, ¿ahora?, ¿ahora sí?”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Mucho Mejor”</p>	
<p><i>Participante N° 1:</i> “Sí”</p>	

<i>Participante N° 5:</i> “Estaba diciendo la respuesta que tiene la empresa ante sus trabajadores que facilita y hace más grato su trabajo diario, como son instaurar paseos, celebrar cumpleaños, estaba contando que acá la persona que esta de cumpleaños ese día tiene su día libre, también es importante la oficina es grata que está con colores que no son por ejemplo rojo que te deja como medio alterado, que la mesa de trabajo es adecuada, que el PC realmente funciona, todo esto de alguna manera va facilitando el trabajo diario”	Todo esto se da la UST Oficina con colores gratos, mesa de trabajo adecuada PC realmente funcione
<i>Mediadora:</i> “En ese sentido lo que usted está describiendo lo ve, eso ocurre en la Santo Tomás”	
<i>Participante N° 5:</i> “A mí me ocurre, aquí todo lo que yo estoy describiendo ocurre”	
<i>Participante N° 3:</i> “Saben que una cosa observe acá al llegar como profesora planta es que la gente te colabora, te ayuda, o sea si tu llamas a sistema para que te vengas a solucionar algo la gente viene, si es que necesitas algo en docencia o llamas a una secretaria porque no sabes como algo se resuelve, se resuelve, llamas a biblioteca que la ficha que no sé qué, te responden el mail, o sea eso lo encuentro súper valioso en esta institución porque mi experiencia en otras instituciones es que para que vengas alguien de sistemas tenía uno que llamar 80 veces, en biblioteca un montón de papeles y nunca se resolvían las cosas, es bien expedito aquí realmente como que hay una, una, sobretodo el personal administrativo te colabora y quiere ayudarte a que tu función puedas realizarla y dedicarte a lo que tu función, lo que comprende tu función”	Existe ambiente colaborativo en la UST. Las dificultades funcionales se resuelven de un modo expedito El personal administrativo ayuda en realizar tu función
<i>Mediadora:</i> “Perfecto”	
<i>Participante N° 4:</i> “Además yo creo que como somos parte de la escuela, por lo menos en el caso nuestro de las ciencias sociales también hay una preocupación por parte de los integrantes, desde mi escuela que es la de trabajo social que sabe de estos temas, que sabe que se produce el agotamiento profesional y por lo tanto va generando espacios en los que uno tiene otras posibilidades de detenerse, hoy día vamos a comer comida coreana, almorzamos juntos y en los almuerzos no conversamos cosas que sean de trabajo, muy pocas veces, hablamos de otros temas, celebramos todos los cumpleaños, hay meses en que tenemos 3 o 4 celebraciones, la navidad, el año nuevo, nos acreditamos, como que buscamos espacios para poder entretenernos y también otros espacios que son muy importante para conversar las cosas que pasa en la escuela porque no solamente es lo entretenido sino conversar las cosas que están pasando, planificar y tomar decisiones en conjunto, yo creo que eso también es importante.”	Clima de trabajo positivo: En ciencias sociales, en trabajo social, existe preocupación por lo integrantes de la escuela La escuela (trabajo social) da la posibilidad de: detenerse , salen juntos, almuerzan juntas se celebran cumpleaños, se realizan celebraciones de acuerdo a la época del año Buscan espacios para entretenerse. Se planifica en conjunto Se toman decisiones en conjunto.
<i>Mediadora:</i> “Sí, ¿Talca?”	
<i>Participante N° 1:</i> “Nosotros...”	
<i>Mediadora:</i> “Sí, ¿Iquique?”	
<i>Participante N° 1:</i> “Bueno lamentamos que nosotros aquí no tenemos las mismas condiciones como comentaba el colega, no lamentablemente acá no hay nada de eso, ni siquiera los profesores	En Iquique no tienen las mismas condiciones. No hay nada.

<p>cuentan con una sala de profesores cómoda, amplia, donde puedan ellos puedan descansar entre los bloques de clases o puedan no se, hacer sus planificaciones, hay unas salas que han sido acondicionadas pero que no son exclusivamente para ello, yo en cuanto a eso yo tengo media jornada docente acá en la UST además de mi media jornada de Jefa de Carrera de Tecnología médica y faltan muchos espacios para que uno pueda tener esto que yo les contaba de liberar un poco de tensión, en fin, tratamos sí de los compañeros de oficina estamos todos los jefes de carrera del área de la salud juntos y entre nosotros claro, tenemos nuestra radio, nuestro bidoncito de agua, en fin y también hacemos algunas reuniones, tratamos de salir a almorzar y también hacemos como contaba la colega recién poder ir a reírnos un rato, en fin, pero no es algo que la institución ofrezca directamente sino que son momentos que uno designa de su propio tiempo para precisamente relajarse un poco pero me parece que debería existir una normativa a nivel de la institución como esto, en el trabajo de mi marido igual el día del cumpleaños es el día libre, incluso por el cumpleaños de los hijos le dan medio día libre, pero es algo tan sencillo que podría mejorar tanto la animosidad de los funcionarios, en fin, bueno obviamente que si hay reconocimientos como cuando es el día de la profesión de uno igual a uno le llegan flores en fin, pero es una vez al año o sea, faltan muchos espacios para que uno pudiera tener estas instancias de relajación y de poder compartir más, generalmente cuando nos juntamos toda la parte directiva hacemos o planificaciones o estamos en los consejos, en fin, pero no es algo directamente relacionado con esto de poder hacer una catarsis grupal en fin, algo que pudiera ayudarnos a salir de lo que es todo el trabajo tan full, yo creo que a estas alturas por ejemplo todos los que no podemos irnos de vacaciones todavía hasta febrero por el tema de admisión a estas alturas ya estamos muy cansados y quisiéramos, no es el mejor momento me parece como para hacer planificaciones, para hacer lo pedidos, obviamente por calendarización corresponde, pero me parece que por el desgaste que uno ha tenido en el año no es el mejor momento, a mí me parece de que la institución debería revisar luego de estos proyectos interesantes y poder tomar una mejor, mejores decisiones, esto de la encuesta de trabajo que se hizo con la empresa externa yo creo que también va ayudar bastante a que la institución se dé cuenta del nivel de estrés en el cual se trabaja y las condiciones que uno requeriría para trabajar mejor”</p>	<p>No hay salas para profesores para que puedan descansar entre los bloques de clases</p> <p>Faltan espacios para liberar tensión</p> <p>Como compañeros de oficina han buscado mejorar sus condiciones laborales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. intentando almorzar juntos, 2. hacer reuniones. 3. Poder r reírse juntos. <p>La institución no lo ofrece directamente.</p> <p>Debería existir una normativa de la institución que apoye beneficios como.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Día libre del cumpleaños propio, 2. dar medio día en el cumpleaños de los hijos 3. Dar reconocimientos como en el día de la profesión <p>La institución debería revisar la demanda de trabajo a los docentes.</p> <p>Tomar mejores decisiones considerando el nivel de estrés que puede significar la sobrecarga</p> <p>Las iniciativas de diagnóstico sobre clima laboral que se efectuó y de desgaste profesional, puede ayudan a la institución a mirar qué condiciones se pueden mejorar.</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Así es, muchas gracias”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Yo quería aportar también, quería aportar con algo que es significativo para llevar una buena calidad en el trabajo también es el equipo de trabajo con el cual uno se lleva todo el día, estos son los colegas, el personal auxiliar, las secretarias, que tengan más o menos el mismo perfil en donde tengan los mismo objetivos, sea personal no conflictivo, que el perfil de cada persona sea acorde a lo que pretenden las</p>	<p>El equipo de trabajo es significativo para una buena calidad en el trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener más o menos un mismo perfil 2. Donde se tengan los mismo objetivos

autoridades, yo creo que el tema equipo de trabajo es significativo”	3. Perfil de cada persona acorde a lo que pretenden las autoridades
<i>Mediadora:</i> “Muy bien, ¿Talca?”	
<i>Participante N° 2:</i> “Sí, yo creo que lo que menciona el Viña es esencial en el sentido de que es necesario quebrar espacios y que los espacios laborales no solamente sean esos sino que también la posibilidad de que dentro del equipo de trabajo también se den otras instancias, ya, por ejemplo, celebrar fechas importantes como son los cumpleaños, nosotros tenemos la tradición como equipo acá de celebrarnos los cumpleaños si bien es cierto no tenemos día libre por cumpleaños, si nos reunimos y no celebramos y eso surge espontáneamente del equipo, digamos como una medida y así como esa actividad otras de la misma índole digamos que obviamente contribuyen a hacer un clima más agradable a poder considerar a los colegas y a los compañeros de equipo como, no sé, conocer más la persona digamos no solamente el compañero de trabajo sino que ir un poco más allá. Creo que también el tema del trabajo en equipo es fundamental, para justamente evitar el desgaste laboral, poder compartir los distintos temas que son atingentes a la escuela como equipo y abordarlos como tal, tener una comunicación fluida en ese sentido yo creo que es fundamental, apuntar a eso no cierto a manejar las diferencias de criterios que se puedan generar justamente a través, que se puedan generar dentro del equipo de trabajo de una manera saludable, yo creo que eso también contribuye y a eso apuntamos por lo menos dentro del equipo que conformamos como escuela acá y creo que eso contribuye directamente a reducir el desgaste laboral de manera efectiva”	El equipo de trabajo se den otras instancias 1. Celebrar cumpleaños 2. Conocer mas al persona que trabaja con uno 3. Compartir distintos temas atingentes a la escuela 4. Tener comunicación fluida 5. Manejar las diferencias de criterio
<i>Mediadora:</i> “En ese sentido cómo ve usted el liderazgo, como lo ve, ayuda a prevenir el desgaste profesional, como le ha ido allá con esta característica.”	
<i>Participante N° 2:</i> “Yo creo que sí, que el liderazgo ayuda justamente a prevenir el desgaste laboral, yo creo que el liderazgo dentro de un equipo, yo creo en el liderazgo compartido digamos, no creo en que el director de escuela es solamente el líder, yo creo que todos estamos llamados en un equipo que funciona bien a ejercer distintos tipos de liderazgo ¿ya? dependiendo del momento, de la especificidad del tema que se está abordando, creo que en ese sentido el liderazgo es compartido y desde ese punto de vista yo creo que el liderazgo sin duda que en el caso nuestro apunta a eso o sea a reducir el desgaste laboral, a tratar de hacer de la toma de decisiones un proceso lo más democrático posible, a que todos puedan aportar desde su punto de vista digamos elementos nuevos digamos y que favorezcan una mejor resolución”	El liderazgo ayuda a prevenir el desgaste profesional cuando: El director no es el único líder En un equipo que funciones se ejercen distintos liderazgos. El liderazgo es compartido La toma de decisiones es un proceso más democrático Todos pueden aportar en la resolución de temáticas.
<i>Mediadora:</i> “¿Existen a juicio de ustedes algunos elementos que pudieran estar ayudando a prevenir el desgaste profesional a nivel de equipo, de la institución que no se hayan hablado todavía?”	
<i>Participante N° 5:</i> “Quería aportar con el tema de los liderazgos en cuanto hay varias formas de ejercer el liderazgo, hoy en día el	Características del líder: El líder no sea un tirano

trabajo de equipo hace que el liderazgo, que el líder no es cierto, no sea simplemente un tirano sino que también sepa manejar su equipo de trabajo con afectos no cierto que estén en un trato respetuoso y cordial, en la medida en que nosotros generamos buenos ambientes de trabajo el estrés laboral disminuye notablemente lo que te permite manejar mejor los, a las personas para poder tener claridad en los objetivos, un liderazgo que no sepa manejar el tema de los afectos en el grupo de trabajo, va al fracaso”	Que sepa manejar los afectos del equipo de trabajo Trato respetuoso y cordial Es responsable de generar buenos ambientes de trabajo
<i>Mediadora:</i> “Muchas Gracias. ¿Algo más, otros elementos que analizar que prevengan el desgaste, a nivel institucional, a nivel de equipo?”	
<i>Participante N° 1:</i> “Hace unos... El mes pasado parece que fue, en diciembre, la escuela de kinesiología acá en la sede, hicieron un regalo a los demás funcionarios y fueron a hacer masaje al puesto de trabajo y fue un proyecto interesante de ellos enmarcado si en las actividades que tenían, pero fue tremendamente positivo para todos o sea todos agradecemos que los chicos fueran para allá y estábamos trabajando y nos concertaban una cita y nos dieron 15 minutos de masaje y me parece que hay otros trabajos en los cuales se hace esto de tener hay algunos días no se en que van a hacer ejercicios juntos, en que tienen dinámicas juntos, he visto en la televisión algunos lugares de trabajo en que lo hacen y me parece positivo, yo creo que lo que la mayoría de lo que acá se ha hablado son motivaciones personales que hacen que uno efectué actividades de relajación entre comillas para evitar el desgaste profesional pero algo que sea directamente de la institución no podríamos claramente identificar, yo concuerdo plenamente con los otros colegas que aquí las personas son, hacen la diferencia, o sea la coordinación docente, las secretarias, el equipo de soporte informático, todos ellos hacen que, tratan de que el trabajo sea mejor y por supuesto que uno también aporta desde llegar con una sonrisa, de saludar a todas personas, yo creo que eso también mejora tremendamente el clima laboral, pero insisto en que la institución debería hacerse cargo de algunas instancias en que nos ayudaran a todos los funcionarios a superar esto de los problemas que conlleva el desgaste profesional”	Regalo a funcionarios de la escuela de kinesiología :sesión de masaje En otros lugares de trabajo hacen ejercicio juntos En esta institución no se podría claramente identificar que hace para ayudar a sus funcionarios a superar el desgaste profesional En la UST, las personas hacen la diferencia que sea mejor... Características personales: Llegar con una sonrisa Saludar a todas las personas
<i>Mediadora:</i> “Y tiene alguna idea de las cosas que podrían ser, soñemos un poco que podrían ser”	
<i>Participante N° 1:</i> “No sé, podría ser el último viernes del mes hacer una..., mensualmente hacer una actividad dinámica en que nos juntemos, la otra vez la escuela de psicología hizo como le digo estas dinámicas de relajación, vinimos con buzo, cuesta coordinar los tiempos, yo lo entiendo, pero si estableciéramos un horario fijo, una vez al mes aunque fuera, yo creo que todos trataríamos después de acomodar nuestros horarios para asistir. Esto de instaurar como el colega dice el día del cumpleaños de uno libre ya sería algo bien interesante. También ver la parte de, bueno los comités paritarios en cada sede me parece que hacen bastante por ver el tema de las sillas, de tener nuestros implementos para el	Ideas posibles. Para la institución: 1. Mensualmente hacer una actividad dinámica, coordinando tiempos y con horarios fijo 2. Día libre para el cumpleaños. 3. Tener una sala de reuniones para los profesores 4. Aire acondicionado, calefacción (sobre todo en sedes Iquique, Talca)

daño del trabajo en el computador para que sea más llevadero, el tener una salita de reuniones a nosotros nos ha facilitado bastante el que podamos reunirnos, esas cosas yo creo que serían importantes para todas las sedes, aire acondicionado quizás.”	
<i>Mediadora:</i> “¿No tienen aire acondicionado allá en Iquique?”	
<i>Participante N° 1:</i> “En las salas donde tenemos las jefaturas todas juntas no”	
<i>Mediadora:</i> “Ok”	
<i>Participante N° 2:</i> “En Talca nosotros tampoco”	
<i>Mediadora:</i> “Tampoco allá”	
<i>Participante N° 1:</i> “Un detalle, un detalle aunque se puede ver mínimo, pero acá en Iquique el calor, el calor en la tarde trabajando, estar muchas horas allí, y somos 5 personas en cubículos, entonces tener un aire acondicionado sería súper bueno”	Condición mínima en el Norte: Aire acondicionado
<i>Mediadora:</i> “Exactamente. Talca”	
<i>Participante N° 2:</i> “En Talca tampoco tenemos aire acondicionado, este año, o sea bueno a partir de fines del año pasado algunos directores de escuela han solicitado a las autoridades de la sede instalar en las oficinas aire acondicionado pero bueno, todavía es algo que no se resuelve satisfactoriamente que creo que sin duda puede parecer algo muy mínimo pero que desde el punto de vista de los trabajadores es algo significativo”	
<i>Mediadora:</i> “Hay elementos que me quedan dando vuelta que a lo mejor no hemos conversado con respecto a la institución. Como ven ustedes que la estructura organizacional por ejemplo en la institución ayuda a prevenir el desgaste profesional. Como están los sueldos en relación a si le encontramos un beneficio o no. Que otras características podríamos entre comillas mirar de la institución que podrían ayudarnos a ver en realidad esto es beneficioso o no lo es”	
<i>Participante N° 3:</i> “Yo me he dado cuenta en relaciona las platas que no es un tema menor cuando uno habla de satisfacción laboral, es uno de los temas centrales el dinero, clima organizacional, la distribución de las funciones de trabajo son como centrales en esto. En el tema de las platas me he sorprendido mucho de darme cuenta que en la Santo Tomás hay muchas cosas que no son pagadas a valores de mercado, o sea como la elaboración de cursos e-learning por ejemplo que yo como trabajo en el área organizacional y he trabajado en consultoría entonces se un poco cuánto valen las cosas, si fuera docente y no trabajara, sino estuviera conectada con la empresa probablemente no tendría idea porque antes me pasaba eso no tenía idea cuanto valían las cosas, hay ciertas cosas, por ejemplo un curso e-learning que acá se pagó en como \$100.000 pesos un curso como de 72 horas una cosa así y resulta que en el mercado si uno construye un curso e-learning de 16 horas se pagan \$250.000 pesos entonces y bueno hartas cosas como de ese estilo me he encontrado acá con que los precios son pagados... o la elaboración de un programa de clases que se pagan \$100.000 pesos cuando la elaboración de un programa de clases es mucho trabajo y si uno lo mandara a hacer a empresa	Para la satisfacción laboral, tema cruciales: <ol style="list-style-type: none"> 1. El dinero 2. Clima organizacional 3. La distribución de funciones en el trabajo <p>En la UST, no se paga a valores de mercado, es más bajo</p> <p>Los sueldos son bajos.</p>

<p>externa no le cobrarían \$100.000 pesos por hacer un programa de clases entonces hay algunas cosas que están pagadas de una manera muy rara porque no están cumpliendo ciertos parámetros de mercado entonces yo creo que eso es algo que hay que arreglar porque sino rápidamente la gente no va a querer hacer ese tipo de cosas por ese valor o va a haber que externalizarlo y externalizarlo es pagar el valor de mercado, eso como en eso, los sueldos es otro tema que también hay que conversar pero”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “¿Los demás?”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Mira con el tema del sueldo, es un tema bastante sensible en todas las instituciones, yo siento que después, por ejemplo el sueldo cuando uno se cambia de trabajo siempre cree que va a alcanzar y al poco andar siempre quiere más, esto forma parte del ser humano que está plenamente insatisfecho, eso es bueno o malo depende como uno lo vaya tolerando, indudablemente que lo más analítico generalmente, uno esta generalmente bajo la media y eso genera cierto grado de frustración en muchas personas, también tiene que ver en la forma como la empresa le reconoce a uno el trabajo que realiza en forma diaria y eso tiene que ver con el grado de satisfacción, también afecta el grado de compromiso ya que un funcionario bien pagado rara vez va a empezar a mirar para el lado y eso también tiene que ver con la lealtad laboral y también con la estabilidad institucional en su equipo de trabajo. Uno debe generar buenos equipos de trabajo constantemente, con mis colegas que están partiendo a la competencia oye voy a dejarme media jornada porque me están pagando más al otro lado. Es imposible hacer una buena laboral docente sin labores de investigación y si no tenemos un equipo laboral estable.”</p>	<p>El tema de sueldo se relaciona con que el ser humano está siempre insatisfecho.</p> <p>En la UST , tiene sueldos bajo la media, La empresa lo reconoce , lo que genera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frustración en las personas. 2. influye en el grado de compromiso 3. Influye en la lealtad laboral 4. Influye en la estabilidad del equipo de trabajo <p>Para hacer una buena labor docente de investigación, se requiere un equipo estable.</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto. Viña del mar cuando hable le podría pedir que se acerque más al micrófono por que a ratos se siente entrecortada, se escucha entrecortada la comunicación, gracias”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Ya”</p>	
<p><i>Participante N° 1:</i> “En cuanto a los sueldos y a lo que hablaba usted a mi me llama la atención cuando nos juntamos las sedes en Santiago, con los colegas de otras regiones, que hay tanta desigualdad en cuanto a lo que son sueldos y no existe una jerarquización docente, una jerarquización de los funcionarios, se habla de que claro que existe en el papel pero no hay una aplicación clara en todas las sedes, no sé si la supervisión de esta jerarquización no se realiza, en fin, me parece también que algo que observe en el año que termino se utiliza un instrumento de evaluación de desempeño que me parece que es muy muy subjetivo y que produce un tanto de... haber quiero buscar la palabra.. no es muy estimulador digamos porque, no es muy estimulante porque en si el instrumento me parece que no es el mejor y que no mide claramente las cosas que uno realiza, en fin, pienso de que debería haber una mejor evaluación de los funcionarios del desempeño profesional y de las metas que uno se traza, de las cosas que hace, fijarse más en todo lo que uno hace y</p>	<p>Desigualdad en cuanto a los sueldos entre las regiones</p> <p>No existe una jerarquización docente que incida en los sueldos. Se está comenzando con el procesos, no se ha hecho en todas las carreras.</p> <p>Sobre La evaluación de desempeño:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. es subjetiva 2. No es estimuladora 3. Instrumento no el mejor 4. No mide lo que la persona realmente realiza <p>Evaluaciones acordes a las metas que uno se traza</p>

<p>no en tanto en lo que uno dejó de hacer, en el buen sentido de la palabra por supuesto. También me parece que los reconocimientos no son tan frecuentes y si bien es cierto uno no trabaja aquí para el reconocimiento público pero los directivos también deberían dar gracias y reconocer cuando uno ejerce una buena gestión, a veces se atribuye a pero es que esta persona es una buena, a pero es que esta persona recién llegó en fin y el desgaste profesional también pasa por esto, por el no tener estímulos verbales u orales al trabajo que uno realiza. Yo concuerdo plenamente en que el trabajo en equipo es fundamental, que uno debe tener un buen clima laboral, pero me parece de que la parte directiva también tiene un rol importante en hacer de que el resto de los funcionarios trabajen contento, el que trabaja feliz, el trabaja en un ambiente de reconocimiento hace bien la pega por mucha que sea”</p>	<p>Fijarse en todo lo que se hace No en lo que uno dejó de hacer</p> <p>Los reconocimientos no son frecuentes</p> <p>Los directivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. podrían dar las gracias 2. reconocer cuando uno ejerce una buena gestión 3. no hay estímulos verbales del trabajo que uno realiza <p>El equipo es fundamental. Debe tener un buen clima laboral El director tiene un rol central en hacer que el funcionario trabaje contento El trabajo feliz incide en la productividad.</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Muy bien, muchas gracias”</p>	
<p><i>Participante N° 3:</i> “Yo iba a comentar brevemente una cosa que yo al entrar a la universidad me dijeron, escuché así en las conversaciones como con los colegas de pasillo que me pareció un poco preocupante en términos de lo que la universidad aparentemente quiere que es ser una universidad que sea un buen lugar para trabajar y es que esta por ahí en la conversación que en la Universidad Santo Tomás tú tienes que negociar tu sueldo entonces quien mejor tiene capacidades para negociar y quien es mas no se atrevido, se atreve, sabe cómo y negocia, más le van a pagar, entonces eso es súper delicado porque una organización tan grande genera este tipo, de 2 cosas, genera que el tema de las platas sea como una cosa donde hay que pisar con mucho cuidado, donde no se puede hablar muy abiertamente de eso, es mejor que tu no le digas a tu colega cuanto ganas, tampoco sabes cuánto gana el otro, no sé, que se yo y entonces, y además genera esta cosa de que tú siempre tienes la idea de que hay ciertas diferencias, desigualdades que tu colega que está al lado tuyo y que cumple tu misma función podría si tiene más capacidades de negociación, ganar más que tú, entonces eso es delicado porque también no genera este ambiente de transparencia en este tema del dinero que es un tema delicado para los seres humano y las organizaciones que logran niveles de transparencia en este sentido saben que si tú haces mejor trabajo te ganas tanto extra y si tu colega lo hizo más y tu ese año no lo quisiste hacer porque dedicaste tiempo a otra cosa, bueno feliz porque el colega lo hizo y gano más plata y todos contentos, sabemos cuánto eso, pero eso acá no pasa y yo eso creo que es una cosa necesaria mejorar si queremos ir hacia ese el gran lugar para trabajar y que se yo.”</p>	<p>Existe la idea de que quién negocia mejor logra mejores sueldos Esto genera en las instituciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tema de sueldos es un tema de cuidado, no se puede hablar abiertamente. 2. No se sabe cuánto gana el otro 3. Tienen la idea de existen desigualdades entre los colegas, aun cuando se cumple la misma función. 4. No se genera un ambiente de transparencia 5. Debiera basarse en tu calidad de trabajo y no en la capacidad de negociación que tienes
<p><i>Participante N° 4:</i> “Yo creo que también hay, huy aquí arriesgo demanda, pero yo creo que también hay un desincentivo para la</p>	<p>La institución desincentiva la participación de los profesionales</p>

<p>participación en el sindicato como decía la colega hace un rato los funcionarios administrativos que están sindicalizados tienen muchos beneficios y tienen beneficios que nosotros no tenemos, 4 semanas de vacaciones, 2 o 3 fiestas de navidad, paseos, los regalos, el bono de útiles escolares y yo el otro día me reuní con una persona del sindicato porque estaba interesada en inscribirme pero no ofrecen nada tampoco para los profesores porque lo que a ellos les interesa es defender a los que consideran más débiles y los que consideran más débiles son la planta no profesional, las secretarías, las personas de biblioteca, entonces tampoco iban a pelear por algo nuestro, yo creo que hay mucha desinformación también porque yo sé que en otras empresas se pueden hacer negociaciones paralelas, que se podría armar otro sindicato, entonces cuando lo planteé me dijeron que eso eran prácticas antisindicales, que nosotros los profesores no nos podíamos organizar fuera de lo que era el sindicato, yo creo que también hay una desinformación y finalmente nosotros quedamos súper desprotegidos porque les paso el aviso por si les interesa, uno de los próximos temas a negociar en la próxima negociación es el bono de vacaciones, entonces nosotros al no estar sindicalizados tampoco tendríamos derecho al bono de vacaciones y tendríamos algo menos, de lo menos que tenemos ahora y en eso un deber de la universidad y que no lo hace es informar, o sea cuando uno firma contrato lo primero que debieran decirle es que puede pagando un 75% de la cuota ser parte simpatizante del sindicato, yo que en mi contrato nunca me dijeron eso, esa información no se da”</p>	<p>en sindicato. Hay desinformación Consecuencias de esto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. no se negocian beneficios 2. no se mejoran condiciones laborales 3. Los profesionales están muy desprotegidos para hacer negociaciones <p>Se puede armar un sindicato de profesionales, pero el sindicato de funcionarios lo ve como practica antisindical.</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Ok. ¿Talca?”</p>	
<p><i>Participante N° 2:</i> “Bueno yo creo que es algo que todos hemos podido corroborar es el hecho de que la realidad de cada sede de Santo Tomás es muy distinta ¿ya? Es muy diferente, dentro de lo que corresponde a la sede Talca, la impresión que tengo yo es que los sueldos son, están en el promedio del valor de mercado digamos, no sé si es el promedio hacia abajo o hacia arriba pero dentro del promedio estamos digamos, en ese sentido no creo que no se está mal digamos, por lo menos en nuestra sede. Respecto de la evaluación de desempeño yo comparto con... no me acuerdo tu nombre, yo comparto con Iquique que la evaluación de desempeño es algo que hay que revisar, comparto que la... no es una evaluación que resulte transparente a priori o sea yo me encuentro al momento de ser evaluado con las cosas que no hice ¿sí? pero nadie me advirtió previamente que cosas se suponía que yo debía hacer y el hecho de que sea flexible a la hora de poder cambiar ponderadores también le quita aún más creo yo transparencia al asunto, que por ejemplo la evaluación de desempeño que corre para un jefe de carrera no sea equivalente para la que corre del jefe de carrera en otra sede o del jefe de carrera de una carrera dentro de una misma facultad y una carrera afín dentro de la misma sede entonces cosas de ese tipo creo que conviene revisarlas en realidad, porque creo que eso, hay veo un riesgo digamos</p>	<p>Cada sede en la UST tienen realidades muy distintas</p> <p>En sede de Talca, los sueldos están en el promedio, al valor del mercado</p> <p>La evaluación de desempeño no resulta transparente: No es igual entre carreras No es igual entre facultades</p>

justamente de algo que puede contribuir al desgaste laboral si es que no se le presta la debida atención”	
<i>Mediadora:</i> “Gracias”	
<i>Participante N° 5:</i> “Con respecto al tema sueldo, no nos olvidemos que hace un tiempo atrás fuimos acreditados y una de las cosas que se hablo fue justamente la carrera docente, yo vengo escuchando hace ya un tiempo el tema este de la carrera docente en donde todavía tengo la esperanza de que realmente tiene que funcionar, yo creo que debe funcionar porque si no vamos a seguir siendo por la gente acreditadora sancionados para este efecto, indudablemente y que tiene que ver con un tema que ya se habló recién y que tiene que ver con el asunto de la transparencia, en la medida que tengamos claro nuestro presente y nuestro futuro se generan mejores climas laborales para lo que está en el trabajo diario y también te dejan las reglas más clara y te dicen más o menos el camino por donde va si es que tú tienes mejores expectativas de sueldo, eso es lo que quisiera aportar”	Tema sueldo ligada a la carrera docente
<i>Mediadora:</i> “Perfecto. Voy a aprovechar entonces en el momento en que estamos porque quisiera nos focalizáramos ahora hacia justamente esto, ideas que podrían de alguna forma en el futuro implementarse, futuro a corto plazo, largo plazo en la institución, en los equipos, en las unidades y que podrían entre comillas favorecer la prevención del desgaste profesional, hay varios elementos que ya han aparecido pero me gustaría que pudiéramos ahora ampliar a otros más, ¿les parece?”	
<i>Participante N° 3:</i> “Bueno yo creo que quizás hay varias que se han dicho que tienen que ver con todas las opciones de hacer cosas juntos en equipo, de actividades o cosas de esparcimiento, recreacionales. El tema de los honorarios a mí me parece central para ir avanzando hacia una cultura de satisfacción laboral, de uniformar, de transparentar todo este tema, creo que es súper importante seguir manteniendo una cultura de trabajo en equipo, de colaboración, de... eso. Y una cosa que me parece importante también es el tema que tiene que ver con la evaluación de desempeño que decían los colegas también, de cómo se distribuyen las funciones, todo este tema de la famosa carga académica que a veces no es real la estimación que se hace, uno realiza muchas otras funciones que van apareciendo durante el año. me llama la atención también de esta Universidad que siempre hay proyectos, ideas, que a alguien se le ocurrió una nueva cosa que se puede hacer pero siempre las propuestas de proyectos nuevos son dadas a la misma gente, entonces una persona que planifico su carga de una manera en el año fue tomando un montón de otras funciones y proyectos chicos pero que ocupan tiempo y que eso no está consignado en ninguna parte como “horas que tu dedicaste a”, no sé, podríamos decir este mismo tiempo que todos nosotros estamos dedicando esto, esto no va a estar consignado en nuestra carga académica a final de año como colaboración para una investigación, muchos hacemos este tipo de cosas porque nos colaboramos entre los colegas y todo,	<p>Mantener una cultura de trabajo en equipo</p> <p>Distribución de funciones o de carga académica realista</p> <p>Un nuevo proyecto recae en la misma persona... Aumentan las tareas, el tiempo es el mismo.</p>

entonces creo que eso también es importante que de alguna manera eso se logre consignar para que se vea también que lo colegas en realidad y las personas que trabajan acá muchos de esos colaboran en cosas extras a su función, eso también agregaría”	Valorar la colaboración que se realiza en otros proyectos o en investigaciones que no están en la carga académica.
<i>Participante N° 5:</i> “Mira para el tema del desgaste profesional yo creo que una cosa importante es la carrera docente, es un tema que se viene hablando hace un tiempo y nunca se ha podido instaurar, yo creo por la institución que es bastante grande y eso indudablemente tiene que ver con el tema de los sueldos que es algo que uno siempre está pendiente y también como mejoramos los permisos de las personas para que el trabajo diario sea más grato, eso parte indudablemente por las expectativas y por los efectos que manejen en términos de los líderes, que tan efectivos sean los líderes para llegar con el mensaje a los directivos y a los jefes de carrera.”	Efectividad del liderazgo para representar las necesidades de su unidad frente a la autoridad
<i>Participante N° 1:</i> “Bueno a parte de esta actividad al mes que pudiera instaurarse como para que todos los directivos nos juntáramos y pudiéramos hacer alguna actividad entretenida juntos en fin. me parece que también en eso de la evaluación de desempeño podría hacerse una pre-evaluación quizás a mitad de año para que se nos dijera ya como vamos para la evaluación de desempeño, en que podríamos mejorar para que el jefe directo de uno pudiera ayudarnos a poder... volver digamos a la senda que nos va a llevar a una buena evaluación en fin, no sé cómo se pueda llamar eso, pero no llegar a fin de año como dijo el colega de Talca sino que hacer una pre-evaluación durante el año para que uno pueda retomar aquellas cosas que son importante en la evaluación. También que se nos pudiera capacitar a las personas en cuanto a los procesos administrativos porque hay ocasiones en que llegan Jefes de Carrera nuevos o personas nuevas y uno tiene que aprender en el camino los procedimientos, aprender de aquellos que son... que tienen una permanencia mayor que uno, ver bueno como lo hiciste tú el otro año , mándame el archivo del año pasado, en fin, aprender haciendo, pero me parece que si se estandarizara, que si se dijera mire esta es la forma de que tú tienes que hacer tu planificación, esta es la forma en que tú tienes que entrar al “clas” o que tienes que entrar al VRA, esto puedes encontrar en estos sitios, sería más provechoso....claro que va también relacionado al deseo que uno tiene de capacitarse, aprender, pero que también podría considerarse eso en cuanto al desarrollo de los procesos no solamente el resultado final, sino sobre todo como parte del proceso de inducción, me parece importante. Anote también yo noto de que hay cuando voy a Santiago veo que hay muchas normativas que están establecidas para muchos procesos, pero no hay una supervisión directa en todos los lugares para que se lleve a cabo cabalmente, la forma en que se trabaja en Viña del Mar es diferente que la forma en que se trabaja en La Serena, en Temuco en fin, cuando nos juntamos los jefes de carrera de diferentes sedes vemos no como pides tú los insumos, no yo los pido de esta forma, no yo los pido de esta otra,	Realizar actividad entretenida una vez al mes Hacer pre-evaluaciones para mejorar Capacitar en los proceso administrativos de la escuela de un modo estandarizado Deseo de capacitarse como tema personal (factor protector personal) Mejorar supervisión de procesos académicos

<p>yo sé cuánto presupuesto tengo, no tú no sabes, entonces hay... la supervisión de los procesos me parece que ahí hay una carencia, hay algo que mejorar. Y también esto que se habló aquí en la sede no hay sindicato y tampoco hay un centro como de bienestar, tampoco, algunos nos juntamos he hicimos por ejemplo la fiesta de navidad entre los funcionarios lo hicimos entre nosotros, nosotros hicimos algunas actividades, juntamos dinero, llevamos a todos los chicos a un lugar, entonces no hay algo claro donde uno pudiera decir mira voy a ir acá a bienestar a contarles que tengo este seguro médico en fin, no hay, algo claro, yo creo esto... que todos estos factores podrían contarse como puntos que mejorarían el clima laboral y evitar el desgaste profesional también”</p>	<p>No hay sindicato</p> <p>No hay departamento de bienestar</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto.”</p>	
<p><i>Participante N° 4:</i> “Y tener estas condiciones para todas las sedes, o sea tener lo mismo para todas las sedes, uno entiende que en algunas hay menos personas, menos chicos matriculados probablemente, yo sé que hay en algunas sedes donde tienen fusionado la Universidad con el IP y hay gente de carreras que tienen media jornada en la Universidad y media jornada en el IP, entonces que cuenten con las condiciones laborales mínimas, recién hablaban en Iquique no tienen aire acondicionado se mueren de calor todo el año entonces, y mi impresión es que la Universidad cuenta con los recursos para poder hacerlo, pero mezquina po”</p>	<p>Dar condiciones de trabajo mínimas</p>
<p><i>Mediadora:</i> “¿Talca?”</p>	
<p><i>Participante N° 2:</i> “Yo creo que además de lo que ya han mencionado los demás, yo creo que otro factor importante podría ser incorporar tecnología a los procedimientos administrativos, a mí me parece que se gasta mucho tiempo en... justamente en... todo lo que tiene que ver con procedimiento administrativo pero no por el procedimiento administrativo en sí, sino porque... porque está diseñado, está pensado de una manera más o menos burocrática digamos y porque todavía opera mucho el documento escrito a mano, que el timbre, que el sello, que la firma cuando yo creo que perfectamente se podría invertir un poco de tecnología en eso... invertir en tecnología justamente para maximizar los recursos y evitar de esa manera el desgaste o sea... acá el tema no es si esto lo hace la secretaria, lo hace el jefe de carrera, lo hace el director de escuela, el tema es que alguien tiene que hacerlo y ese tiempo se podría perfectamente implementar en otro tipo de actividades distintas digamos, porque por lo demás estos procedimientos administrativos son algo mecánicos son algo ah y eso a la larga me imagino que genera desgaste, que puede generar desgaste ¿ya? Entonces yo creo que perfectamente como lo hacen otras universidades privadas autónomas, otras entidades de educación superior privadas autónomas que han justamente invertido en eso ¿ya? Y con buenos resultados, yo creo que podríamos apuntar a eso también.”</p>	<p>Incorporar tecnología a los procedimientos administrativos</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Muy bien”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Yo quiero apoyar un poquito lo que dijo el</p>	

<p>colega de Talca, es cierto ah, fíjate que muchas veces genera cierto grado de frustración y que las autoridades te piden varias veces te piden los mismo datos en más de 2 veces, significa que tu tienes que dejar un poco de tiempo y te dicen pucha otra vez lo mismo, fíjate que el tema tecnología no deja de ser relevante para poder mejorar un ambiente de trabajo. Con mejor soporte tecnológico en las tareas administrativas se hace más fácil la tarea y la comunicación.</p>	Tecnología en los procedimientos administrativos
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto. Ok. Bien vamos a ir cerrando, quisiera saber si alguno de ustedes tiene algún otro elemento que quiera poder en la mesa o alguna otra opinión, duda en general”</p>	
<p><i>Participante N° 1:</i> “No, está bien.”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “No, completo.”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “¿Sí? ¿Viña está bien?”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “¿Talca, ok también?”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Bien también”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Ok. ¿Santiago?”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Bien, quiero agradecerles a todos la participación, los resultados de la investigación van a estar después disponibles en un link, porque como esto va a informarse en la tesis doctoral, la tesis se publica, en todo caso también va a haber un espacio donde junto con los decanos vamos a reunirnos con recursos humanos para ver algunos elementos que a lo mejor de la investigación pueden ser relevantes para la institución y le pueda servir también para cruzarlo con la investigación de clima laboral que realizaron. Esperamos que tenga algún asidero, esto es más bien preliminar en esta Universidad y por lo tanto se está comenzando... se está comenzando a trabajar y es el apoyo que digamos queremos también entregar. Así como ustedes nosotros parte también del equipo de una escuela, hemos vivido situaciones muy similares a las que ustedes han relatado, vemos las mismas inquietudes que ustedes tienen, pero también veíamos que era necesario a lo mejor sistematizarlo para que tuviera algún efecto y alguna propuesta. Eso es. Así que muchas gracias.”</p>	
<p><i>Participante N° 1:</i> “Encantada. Muchas gracias”</p>	
<p><i>Participante N° 3:</i> “Que tengan un buen día”</p>	
<p><i>Participante N° 5:</i> “Muchas gracias a ti.”</p>	
<p><i>Participante N° 2:</i> “Gracias a todos”</p>	

Anexo 10: GRUPO FOCAL N°3 - CODIFICACIÓN ABIERTA

<i>Mediadora:</i> “Bien... bienvenidos, vamos a comenzar hoy día el grupo focal, contarles que todos los que están aquí son docentes de distintas escuelas de la facultad de ciencias sociales y de salud... ya hemos realizado ya dos grupo focal, éste es el último del día, y bueno, contarles un poco como vamos a trabajar, el objetivo y después ya comenzar con las preguntas... quiero primero quiero confirmar de quienes estamos, debíamos estar, ¿Viña del Mar?, ¿sí?...”.
<i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Sí, soy yo”.
<i>Mediadora:</i> “Ok... ¿Viña?...”.
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Yo, aquí”.
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, ¿Puerto Montt?...”.
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Acá”.
<i>Mediadora:</i> “Y... Puerto Montt, ¿sí?”.
<i>Participante N° 4: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Sí”.
<i>Mediadora:</i> “En Santiago tendríamos a Trabajo Social... perfecto... bien, mi nombre es Graciela Rozas, yo soy psicóloga de la escuela de psicología, de la sede de Santiago, y eh, junto con Daniela Robles y Giannina Destefani, somos parte del equipo de investigación, de la tesis doctoral de, justamente de desgaste profesional, esta investigación es una investigación que fue, de alguna forma aceptada por las tres facultades de educación, salud y ciencias sociales para ser realizada durante este año, estamos ya en la segunda fase del estudio, nos queda una tercera fase que consiste justamente en entrevistar a los decanos y a la encargada de recursos humanos, la primera fase ustedes ya la vivieron, fue completar un cuestionario, donde alrededor de 160 personas estarían respondiendo este cuestionario, ¿ya?, así que es una muestra bastante grande, y esperamos que los resultados nos puedan servir a todos, bien, el objetivo de este grupo focal es partir conociendo un poco la percepción que tienen ustedes sobre el desgaste profesional, cómo lo ven en esta institución, en la que ustedes están trabajando, y... vamos a... como es video conferencia, es un poquito más lento el proceso, porque tenemos que estar escuchándonos uno a la vez, no podemos estar todos conversando ni interactuando tan rápidamente, entonces en algún momento vamos a tener que hacer algunas pausas para escuchar a unos y después al otro, un grupo focal en cámara lenta, ¿ya?... en todo caso que necesito que también sepan, que estamos grabando, este material después me llega a mí, yo... se va a transcribir y la transcripción va a cuidar los nombres de ustedes, por lo tanto, no es necesario que ustedes den su nombre, sólo necesitamos saber de qué facultades son, y es lo único que vamos a tener como... de identificación, de lo que vamos a trabajar de dato como de identificación para este grupo focal... ¿ya?... eso es principalmente, bueno este es un espacio de confidencialidad, ¿cierto? Y la idea es que también los comentarios, las opiniones que de alguna forma demos aquí también lo cuidemos en este espacio, y ojala no lo comentemos en otros espacios de reunión o no sé, con otras personas, ¿de acuerdo?... eso es, ¿preguntas antes de comenzar?... ¿estamos bien?... comenzamos entonces... regio, bien, la pregunta general que queríamos nosotros hacerles a ustedes, es en relación al desgaste profesional, ¿cómo lo perciben ustedes en esta institución?, ¿existe... no existe?... ven que es posible que se dé o es posible que no se dé... y, ¿cómo se daría en el fondo?”.
<i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Yo quisiera solicitarte mediadora, si es posible dar alguna definición de desgaste profesional para ver qué es lo que abarca, para que estemos hablando todos lo mismo, creo yo”.
<i>Mediadora:</i> “Perfecto, necesitas una definición más de lo que sería el desgaste profesional, ¿sí?... ¿entiendo?”.
<i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Si, si, perfecto”.
<i>Mediadora:</i> “Viña del Mar, acérquense más al micrófono, ya que en general los escuchamos entre cortados... eso, bien la idea del desgaste profesional es que estamos... se está trabajando con el concepto de desgaste profesional vinculado al concepto principalmente de burnout, ¿ya?, de la posibilidad de un desgaste prolongado permanente en el tiempo, más que sólo el estrés laboral, ¿sí?... ¿es suficiente con eso?... o ¿necesita más

elementos?...”.	
<i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Suficiente...”.	
<i>Mediadora:</i> “Ya, muy bien, ok, vuelvo a la pregunta entonces... ¿cómo perciben ustedes que se podría estar dando el desgaste profesional en esta institución?”.	
	CODIFICACIÓN ABIERTA
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “¿Puedo partir?...”.	
<i>Mediadora:</i> “Sí, claro”.	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “... bueno, yo no llevo tanto tiempo en esta institución y quizás a lo mejor mi visión es obviamente una perspectiva un tanto imparcial,... mi impresión, o por lo tanto como comparándolo a lo mejor porque yo soy de planta, no sé si todos somos de planta...”.	
<i>Mediadora:</i> “Sí, todos”.	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “... mi impresión es que por lo menos acá los profesores de planta son cuidados en términos de desgaste de horario, yo creo que puede ser uno de los factores que podrían generar algún tipo de desgaste, yo veo por ejemplo a otros colegas que están haciendo clases en otras instituciones y tienen muchas clases y como muy variadas, entonces obviamente... eso incide en que cada semestre sea muy sobre cargado... algo que me llamó la atención este año que empecé yo a ser de planta, es que yo tenía dos ramos y en realidad era uno que lo daba en diurno y en vespertino y además de eso tenía varias tareas, pero lo que uno se imagina que podría desgastarte precisamente al hacer muchos ramos es algo que acá yo no veo, sí eventualmente yo creo que a lo mejor el desgaste podría darse por la diversidad de tareas, pero yo no he visto desgaste, podría ser un factor, pero un factor propio de las universidades, de hacer clases, de la docencia, yo creo es algo que por lo menos en la escuela de trabajo social yo no he visto, ahora yo creo que puede ser muy distinto a los profesores hora, que acá vienen a hacer solamente una clase, o dos clases, pero que tienen... no sé tienen 7 ramos en diferentes universidades, con diferentes administraciones, pero por eso, yo creo que habría que hacer la distinción entre ser planta o no ser planta y yo no tengo idea de que si influye ser de medio tiempo o no, por lo menos creo yo que no”.	Factor protector En trabajo social la carga de clases es cuidada Variable que puede influir en el desgaste profesional en la institución: ser docente jornada o profesor hora
<i>Mediadora:</i> “Ahora... hablabas tú de... de que no ves desgaste y ¿ves algunos elementos que podrían favorecer el que no haya desgaste?”.	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Yo creo que primero es como la carga horaria, en términos de clases... que al final yo creo que ... que es como, o por lo menos yo así lo veo, será porque llevo un año, que es lo central de mi desempeño acá, de cómo yo soy evaluada, yo creo que hay algo que precisamente nos cuidan y es que no tenemos tantas clases, yo insisto que a lo mejor sólo sea en trabajo social, y otra cosa también, y yo creo que tiene que ver más con lo informal a lo mejor, es que nosotras somos como buenas para conversar... buenas para juntarnos a tomarnos un desayuno... a celebrar no sé qué cosa, y claro, efectivamente se producen como quiebres, estoy en la mañana trabajando, pero tú sabes que en un ratito más... a las 11	Factor protector Validación de espacio en el trabajo para encuentros “informales”: conversaciones, tomar desayuno juntas hacer celebraciones

tenemos el desayuno porque vamos a celebrar la acreditación, después tenemos una reunión de no sé qué, y también es como la conversa'... como la informalidad, pero en el fondo igual está como... tomada, no digo como política... pero es informada, pero en general se dan espacios... como un espacio entre comillas formales para hacerlo...".	
<i>Mediadora:</i> "Perfecto...".	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> "No sé si me explique con eso de lo formal e informal...".	
<i>Mediadora:</i> "Sí...".	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> "En el fondo están como validados... esos espacios que están validados por la dirección y no es como que tengamos que escondernos e irnos a cuchichear al baño, que también podría ser una vía de escape, sino que al revés, nos juntamos y tenemos estos espacios de conversa, que obviamente distiende los ánimos y permiten también como... no sé compartir por ejemplo... periodos estresantes que llegan los estudiantes con malas notas, el estudiante que nunca fue en el semestre... yo creo que ese tipo de cosas se pueden compartir con tus compañeros en esos espacios".	Es importante la validación de la autoridad de los espacios de esparcimiento en los equipos
<i>Mediadora:</i> "Perfecto, muchas gracias... ¿los demás?".	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> "Yo, al respecto creo que... si bien pueden haber instancias que son informales, ... no hay instancias formalizadas, y eso por tanto hace que sea bastante lábil esa posibilidad como de tener vías de cuidado, y por lo tanto quedan aspecto que también se desgastan... como la voluntad, o el ánimo, no sé, que por lo tanto al no estar formalizados, lo hacen un poco más complejo, y por otra parte creo que... nosotros tenemos una carga de trabajo que para la cual no necesariamente estábamos preparados, que tiene que ver con las responsabilidades que son bastantes, de tipo administrativo, que no necesariamente tienen que ver con nuestra formación profesional, y por tanto eso... lo que yo he visto, es que al carecer de espacios de inducción o de trabajo más bien de soporte en esas áreas, o de tener... soportes administrativos que te puedan colaborar en eso, te queda mucha responsabilidad en un trabajo que es muy administrativo y por tanto rutinario, pero que además es presión... es a presión, que no necesariamente tiene que ver con las habilidades que tú tienes profesionalmente o para las cuales te formaste, al no haber inducción entonces también te quedas con... tienes que ir aprender haciendo, y eso por cierto que genera un desgaste también".	Para disminuir presión se necesita: -espacios de inducción -De soportes administrativos
<i>Mediadora:</i> "Muy bien...".	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> "También... porque en ese ir aprendiendo, de repente uno se equivoca, por eso digo si yo no veo desgaste, pero también a mí me ha pasado por el tema de boletas, de presupuestos que se van a vencer... y que yo de verdad no tengo idea ni siquiera de cuáles son los calendarios presupuestarios por ejemplo, o ¿qué es una orden de compra?, y en algún momento, claro, equivocándome, también como que uno se estresaba, no sé... por lo menos en mi caso no era algo constante en el tiempo, pero si en ocasiones yo creo que podría ser un factor... cuando te enfrentas a tareas que no son las propias de la docencia".	Necesidad de capacitación en temas administrativos, que no son propias de la docencia

<i>Mediadora:</i> “Viña del Mar ¿cómo ve esto del desgaste profesional?”.	
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Mira, apoyo claramente los comentarios que han hecho...”.	
<i>Mediadora:</i> “Perdón, Viña del Mar no estamos escuchando... ¿sí?... perdona...”.	
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Aló...”.	
<i>Mediadora:</i> “Ahí sí, mucho mejor”.	
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “... aló...”.	
<i>Mediadora:</i> “Ahora perfecto...”.	
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “...ya, lo que comentaba era que claramente... nuestras labores académicas propiamente tales y las horas administrativas que claramente en periodos críticos, como son durante el año muy marcados aumentan el desgaste en nuestras propias actividades... ¿se escucha?...”.	
<i>Mediadora:</i> “Entre cortado, pero se escucha... sí, yo creo que si... que si te acercas un poquito más... ¿se puede ahí?... vas a estar al lado... te ves bien en la cámara, no te preocupes”.	
<i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Gracias... lo que comentaba era que la actividades extras es lo que yo creo que produce desgaste a lo largo del tiempo en esta institución, ya que muchas veces las asignaturas, las labores académicas que tomamos, por lo menos los que llevamos más de un año... las asignaturas que las llevamos por un lineamiento, ya sabemos a lo que vamos, entonces las cargas acá académicas... administrativas... siendo el mismo números de docencia, no cambia aunque vaya aumentando el número de los alumnos, hace que se pueda producir desgaste a lo largo del tiempo...”.	Existen actividades extras que generan el desgaste profesional El aumento de número de alumnos en las clases, aumenta el desgaste
<i>Mediadora:</i> “Ok... ok... ¿alguien más?”.	
<i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Sí, eh... a título personal..., más que la docencia, concuerdo plenamente con que son las labores administrativas las que más desgastan,... muchas veces, es que como decía mi colega, tenemos más de alguna asignatura, pero ya la hemos realizado en años previos..., tenemos ya la base en gran parte lista, pero son las actividades nuevas como las salidas a terreno, como la organización de... de ferias de la carrera, como organización de actividades para los alumnos, practica, etcétera... todo eso lo que va quitando tiempo, va desgastando un poco, porque todo eso, toda esa coordinación trae consigo también algunos inconvenientes... algunas actividades que se caen a último minuto, y eso a uno también a medida que va pasando el año y llegando ahora al final del año, uno... siente el peso de haber estado todo el año con mucha carga, yo creo que al finalizar el año, cuando ya los alumnos no están en la universidad, uno siente todo el peso acumulado durante el año se podría decir, toda la carga académica o administrativa y eh, porque cuando uno está durante el año con diversas actividades, no siente mucho... la sobrecarga, porque uno está en constante actividad, pero cuando los alumnos ya no están y uno queda mayoritariamente con labor administrativa se empieza a sentir un poquito el desgaste y específicamente ahora en este tiempo, cuando empiezan a llegar	Las actividades administrativas fuera de las labores docentes, aumentan el desgaste profesional. Alta carga durante el año

alumnos nuevos, uno ya ve que... durante el año ha tenido una sobre carga importante, y ha estado sometido a diferentes cargas de estrés, que lo han hecho desgastarse a lo largo del año”.	
<i>Mediadora:</i> “... ¿Puerto Montt?... sí, eso te iba a preguntar”.	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “¿Me escuchan?...”.	
<i>Mediadora:</i> “Sí, perfecto”.	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “¿Se escucha?... ok, ya, ok, yo creo... yo creo que también dentro de las variables a considerar en este aspecto, es la asignación de horas, yo entiendo que, claramente el contrato ¿verdad?, dice, o señala o indica, tienes por ejemplo 6 horas o 10 horas de clases, lo cual claramente es entendible, es el tiempo en que yo hago clases, sin embargo creo que hay un tiempo que no se considera, que es el tiempo en la que tú elaboras, el tiempo en el que tú revisas pruebas, el tiempo en el que tú construyes guías de ejercicios por ejemplo, y por lo tanto es tiempo que a lo mejor tú intentas ocuparlo en casa, porque el tiempo restante que tú tienes, lo ocupas en cumplir claramente con las metas que tienes en lo que respecta a la parte administrativa por ejemplo, entonces considero también que claramente ese trabajo que te llevas al hogar, también va aumentando el desgaste, por lo tanto, desde mi posición claramente la asignación de tiempo y de horas a la profesión o en el fondo al realizar clases es un aspecto a considerar dentro del desgaste”.	La asignación de horas para las actividades no contempla todo lo que la tarea implica. La inadecuada asignación de horas provoca llevar trabajo para la casa, lo que genera desgaste profesional
<i>Mediadora:</i> “¿Hay otros elementos de la institución, de los equipos que ustedes podrían mirar o percibir que pudieran coincidir que pueda llevar al desgaste profesional?... ¿me escucharon?... hubo una interferencia... ¿repito?...”.	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Sí, sí por favor...”.	
<i>Mediadora:</i> “... ¿Si ustedes observan o perciben de la institución o de los equipos elementos que podrían ayudarlos a disminuir el desgaste profesional?”.	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “En mi caso, yo creo que a la larga... podría ser como más apoyo en términos de tiempo, como tiempo formal para poder escribir, para poder leer, porque a veces uno, claro, a veces de verdad, se siente perdiendo el tiempo en la oficina leyendo, siendo que hay que mandar el mail, yo soy coordinadora de práctica, tengo que no sé... reunirme con algún centro, entonces yo creo que tener ese tiempo como formal, para poder, claro, investigar, escribir, que también son como parte de las metas, pero no son obligatorias, entonces en el fondo es que si uno lo hace está súper bien, y hasta te dan plata, pero si uno no lo hace, pero cumple con lo administrativo, y con las clases, está bien, entonces yo creo que a la larga como expectativas de mundo académico quizás, es algo que uno como que podría desgastarse, eh, no sé, por eso digo, no sé si es desgaste, pero si a lo mejor, no sé... en 5 años más si estoy trabajando en una universidad, pero no he tenido el tiempo para poder escribir un artículo, y no tener que hacerlo en mi casa, sino que sea parte de mi labor profesional, claro efectivamente empiezo a lo mejor a mirar para el lado, o buscar otras alternativas”.	Podría ayudar : Contemplar en carga horaria tiempo para escribir , leer o investigar

<i>Mediadora:</i> “Pero eso lo estás viendo como... como eh... como algo que puede ocurrir en el futuro, así como dices tú que sería ideal que ocurriera, que se diera o lo estás viendo ahora?”.	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Yo más o menos en el año que estuve acá, no tuve tiempo para escribir, y lo hemos conversado como equipo, como ¿por qué no escribimos?, ¿por qué no hacemos un artículo?, o ¿es muy difícil que se haga?, y todo el mundo dice, es por tiempo, porque efectivamente cuando te calculan... eh... las horas para docencia, si te calculan entiendo, que parte para la atención de alumnos, para revisión de pruebas, por lo menos yo, en muy contadas las ocasiones es que me tengo que llevar tarea para la casa, eh... pero, no está contabilizado el tiempo para escribir, como entre comillas un tiempo de ocio académico, entonces quizás a la larga uno dice trabajo en la academia, pero no tengo tiempo para producir”.	No se contempla el tiempo para producir
<i>Mediadora:</i> “Ok... ¿qué otros elementos ustedes ven que si se están dando o que sí estén favoreciendo que se disminuya el desgaste profesional, a lo mejor en los equipos, en la institución, en la sede en que están?, pensando en que hay elementos de desgaste como ustedes lo han dicho”.	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Yo creo especialmente en la carrera en que trabajamos, uno de los factores que realiza, que realizamos es la distribución de las tareas... y en las planificaciones de las actividades anuales, lo que hace que la distribución de las cargas tanto administrativas dentro de los docentes que tenemos, que estamos por menos tiempo, sea homogéneo, entonces que tengamos los tres, en este caso somos tres docentes, tenemos claro que nuestras cargas son equitativas, que como equipo nos ayuda, además que la colaboración dentro del equipo que se da, especialmente, a modo personal dentro de la carrera que yo trabajo es muy rico, tenemos colaboración tanto de la dirección como de nosotros mismos... como docentes”.	Factores protectores: 1. Distribución equitativa de las tareas 2. Colaboración de las autoridades y docentes hora
<i>Mediadora:</i> “Perfecto... perfecto... ¿cómo es la dirección cuando dices que hay apoyo de la dirección?, ¿a qué se refiere?”.	
<i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Básicamente que... de todas las planificaciones, haber, todas las actividades que vamos a realizar como carrera de forma anual, lo que es planificación, análisis y ejecución se realiza en conjunto con el equipo, eso quiere decir director, jefe de carrera y los tres docentes que somos”.	3. Se planifica, se analiza y se ejecuta en forma conjunta director , jefe de carrera y los docentes jornada
<i>Mediadora:</i> “Perfecto... perfecto... gracias, muy bien, gracias... ¿Puerto Montt?”.	
<i>Participante N° 4: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Mira,...he estado pensando en lo que acaba de decir, ... disculpa, no sé el nombre, pero en Viña, y... , no pasa lo mismo acá, porque el equipo es muy reducido, por lo tanto, eh... hasta ahora, con muchos años, 8 años tenemos recién, eh, una ampliación del equipo, por lo tanto son... en el fondo han habido 8 años de trabajo donde todo se ha concentrado en las mismas personas, sin contar digo, y eso es muy importante, porque cuando digo todo, me refiero a todo, desde la llamada telefónica hasta poner listas en los libros, hasta aspectos como	En algunas sedes. Existe poco personal. Se concentran todas las tareas en pocas personas.

<p>más, entre comillas más académicos, y eso... esa carga, ha sido muy importante, ... yo antes señalaba que no... que eso no es como política institucional, donde existan estándares... iguales para todos ¿no?, incluso dentro de las mismas sedes, nosotros podemos ver diferencias en equipos que están mejor conformados versus otros que están más disminuidos, y eso por cierto que hace una diferencia entre el desgaste que pueda haber, incluso en una misma facultad, o en los apoyos administrativos, contar con alguien que te haga una llamada telefónica, o te traslade una boleta de un lado a otro, implica tiempo y además un nivel de satisfacción, que hace que uno tampoco se sienta muy satisfecho, si es que tienes que hacer tareas, eh, para lo cual estás sobre calificado, por ejemplo, que no es lo mismo, cuando tú tienes que hacer tareas que son más desafiantes, ¿no?, el nivel de satisfacción es distinto, y por tanto el nivel de desgaste también se impacta”.</p>	<p>En una misma sede, Existen diferencias en la cantidad de personas que conforman los equipos de escuelas</p> <p>Impacta en el nivel de satisfacción, pues se realizan tareas para lo que estas sobrecalificados, dejando de lado, las más desafiantes</p>
<p><i>Mediadora:</i> “En ese sentido... pareciera ser que una necesidad urgente justamente de mejorar la jornada o sea aumentar jornada, ¿ese sería un factor... como a corto plazo que ustedes ven como que beneficiaría que no tuvieran tanto desgaste profesional?”.</p>	
<p><i>Participante N° 4: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Claro, porque hay distintas cosas, no sólo tiene que ver con el desgaste de las personas, sino, que con la posibilidad también, de crecer, no sólo en términos físicos por así decirlo, sino que también en desafíos... en proyectos o en actividades que complejicen y que enriquezcan a los equipos, cuando son muy reducidos no tienes la posibilidad de debatir, o de discutir, en el fondo también te vas quedando con, eh... menos posibilidades, tanto académicas, como intelectuales, etcétera, o sea el aumentar equipo, no es sólo para disminuir tareas, y estar entre comillas más descansados, para compartir responsabilidades, sino también para refrescar y enriquecer el trabajo que se realiza en cada uno de los equipos de las unidades o de las carreras”.</p>	<p>Necesidad de aumentar número de Jornadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para compartir tareas y responsabilidades 2. Para enriquecer el trabajo que se realiza
<p><i>Mediadora:</i> “Lo entiendo, perfecto,... pensando un poco en proyectarnos de aquí a 5... 10 años... y si nos ponemos a soñar un poco, ¿qué elementos ustedes creen que sería necesario realizar como institución, como equipo para que disminuyera el desgaste profesional, además de las cosas que ya han comentado ¿qué otras cosas podrían ser?”.</p>	
<p><i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “A mí también se me ocurre como apoyo de administrativos, no sólo de académicos, sino que también gente como que nos ayude a hacer esas tareas que a veces uno se ve como enfrentado a hacer... existe el tema de la orden de pago, que las facturas, cosas que uno de repente podría pensar que a lo mejor otra persona, no es necesario que sea un académico, pero que también lo podría hacer, y que a lo mejor es más barato... a lo mejor es más factible que contratar a más profesionales”.</p>	<p>Contratación de personas que den apoyo administrativo en las escuelas.</p> <p>Pueden ser de menor costo para la institución</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Claro... ¿Los demás?”.</p>	
<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Sí, tal vez hay aspectos más bien formales que son como de apoyo a lo netamente académico, actividades o acciones que sean más bien hacia... pensando como trabajadores ¿no?”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Claro”</p>	

<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga):</i> “Antes la colega de Santiago señalaba que habían algunas acciones de tipo informal que si bien son muy necesarias y es muy importante que exista la flexibilidad para hacerla también es necesario que existan instancias formalizadas donde uno pueda un poco cambiar el switch en algún momento, relajarse que... y que tiene que ver con la satisfacción de la persona en el trabajo ¿no? Acciones de las personas estoy pensando más bien, pero que sean de la propia institución a las necesidades de nosotros como trabajadores también.”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “En que estás pensando concretamente... ¿Que podría ser? por ejemplo...”</p>	
<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Mira... no sé... desde sujeto por ejemplo a alguna medidas de desempeño, a tener algunas regalías, algún tipo de tiempo libre, claro, de repente uno que no tiene, no se los demás, pero uno que no cumple una jornada en particular pero tienes que cumplir tus metas, tenemos que cumplir nuestras tareas, si eso está resuelto a lo mejor tener la posibilidad de destinar tiempo libre para uno, para la familia, que implique el reconocimiento a la labor que uno ha realizado, no sé, a veces, nos ha pasado que uno puede tener la pega hecha, y... pero como tienes que estar acá, y como no vas a venir, porque... no sé... tener esa instancia que sea formalizada y que no se la tome uno como un poco por detrás ¿no? Sino que sea algo reconocido. Estoy pensando en eso, en tiempo o en algún beneficio que... que pueda ser compartido por ejemplo al equipo, también puede contribuirnos a todos nosotros”</p>	<p>Dar tiempo libre como beneficio, cuando la labor está realizada</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Y en ese sentido... ¿cómo ven los incentivos en la institución?”</p>	
<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “Yo creo que son reducidos, realmente, están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos, etc. Pero no necesariamente están ceñidos a metas de desempeño o no sé... trabajo bien hecho ¿no?”</p>	<p>Incentivos reducidos en la institución:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos 2. No están ceñidos a metas de desempeño
<p><i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Yo por ejemplo, una vez escuché hablar de los bancos de tiempos?, bancos de hora?, algo así y yo nunca lo había escuchado, pero es como cuando a veces a uno le corresponde final de semestre, te llevaste un montón de trabajo para el fin de semana o te tuviste que quedar hasta más tarde porque... te paso algo con el horario vespertino, que se yo... se van guardando esas horas o sea ni siquiera es que te van a pagar horas extras o te van a dar un día libre, sino que es lo que ocurre informalmente pero se formaliza eso, de que informalmente yo voy y trabajo no es un día 12 horas y voy guardando mis horitas y no se, las puedo añadir a mis vacaciones o me doy un día libre cuando yo quiera, no se”</p> <p><i>Mediadora:</i> “¿Eso se usa?, ¿acá?”</p>	<p>Generar Bancos de horas</p>
<p><i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “En un banco una vez, yo escuche que hacían eso, que en</p>	

<p>ocasiones, en que claro, digamos... que el trabajo te exige más luego después uno puede tomar esas horitas que adelanto en el fondo entre comillas y las puede usar otro día. Pero yo creo que igual es importante lo que decía Puerto Montt como hacer compatible los espacios formales como informales, porque es distinto a lo mejor es como muy... frívolo, no sé, pero... es distinto por ejemplo la cena anual de la corporación a la que uno va feliz, cuando además uno se lleva bien con su equipo de trabajo, cuando además por ejemplo ahora mis compañeras fueron a almorzar afuera, entonces es súper entretenido como poder hacer compatibles esas medidas institucionales combinado con buena atmósfera laboral.”</p>	<p>Compatibilizar celebraciones formales de la institución y espacios informales del equipo</p> <p>Beneficio.. factor protector institucional</p> <p>Hay cena anual de la corporación</p>
<p><i>Mediadora: “¿Viña del Mar?”</i></p>	
<p><i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i></p> <p>“Con respecto al tema de la atmósfera laboral, nosotros... aquí se nota una buena atmósfera laboral cuando nosotros hablamos por ejemplo del piso por ejemplo en el cual trabajamos o del área en general que compartimos con otros docentes, no hay en general problemas, pero tenemos inconvenientes eso sí para... agendar para estas actividades de tipo informal... la verdad no tenemos espacios, no tenemos tiempo como para hacerla, o sea... siempre hay 2 o 3 que están sobrecargados, siempre hay algún inconveniente o hay algo urgente que nos imposibilita, la verdad, de tener estos espacios informales... y nosotros podemos hacerlo, pero tenemos que organizarlo con bastante tiempo, tenemos que coordinar muy bien, avisarle a todo el mundo incluido alumnos de que no vamos a estar ahí en nuestra oficina porque llegan a cada momento entonces eso la verdad a nosotros nos complica un poco, y cuando hemos intentado realizar algo así, ya sea... un almuerzo o cualquier cosa siempre vemos algún tipo de complicación y la verdad es que no nos ha resultado, salvo oportunidades contadas con los dedos de una mano, la verdad no es tan habitual acá donde nosotros trabajamos. Pero si puedo mencionar que el ambiente laboral, la relación con los colegas, con jefatura, con dirección y con las otras carreras con las cuales compartimos nosotros el piso de nuestra sede no hay absolutamente ningún inconveniente y es grato trabajar ahí, sin embargo tenemos esa complicación de que nuestros tiempos muchas veces es imposible coordinar.”</p>	<p>En sede viña del mar: buena atmósfera laboral en algunos pisos de trabajo</p> <p>Inconvenientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de espacio 2. Falta de tiempo 3. Sobrecarga 4. Siempre hay urgencias <p>Para tomar espacios “informales” de reunión, se debe organizar el espacio laboral y coordinar tiempos</p>
<p><i>Mediadora: “En Viña como.... A... ¿Puerto Montt iba a hablar? Perdón, ¿Sí?”</i></p>	
<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i></p> <p>“Cortito, cortito”</p>	
<p><i>Mediadora: “Sí, está bien”</i></p>	
<p><i>Participante N° 3: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i></p> <p>“También quería complementar un poco la respuesta de Viña del Mar y entiendo que también no es muy habitual este tipo de actividades y creo que más que nada es porque el significado que se le otorga a este tipo de actividades a veces se malinterpreta, entonces considero que también hay que pasar por un cambio de significado, un cambio de foco, un cambio de interpretación respecto de lo que significa realizar este tipo de actividades y las consecuencias claramente gratas que puede traer a la vida de cada uno de nosotros, eso.”</p>	<p>Cambiar el significado del tiempo de compartir de un modo informal</p>

<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto. Mirando un poco la idea de aquellos aspectos que podrían ayudarnos a disminuir el desgaste profesional ¿hay elementos que ustedes consideren... importantes en relación a la evaluación de su trabajo, a la evaluación de desempeño, a sus remuneraciones, al tipo de liderazgo que tienen? ¿Hay elementos que también podríamos mirar desde ahí? O ¿ustedes creen que no es necesario?”</p>	
<p><i>Participante N° 4: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> Respecto a la evaluación de desempeño, que esta normada y que esta ceñida a un plan de actividades que uno tiene que... que definir previamente... si bien eso está como normado, está en un documento y está escrito de alguna manera ¿ya? Es muy importante cómo el jefe o el líder pueda retroalimentarte de esta evaluación, independientemente que este por escrito, el valor que tiene la retroalimentación en directo es muy importante y eso no siempre... insisto esta tan formalizado dado que puede quedar como a criterio del jefe en ese minuto, mira ahora lo vamos a conversar o en otro momento otro año no se conversa... en instituciones como la nuestra que de repente los mail... con el decano, con la sede central, etc. nos aleja tanto, la posibilidad de interactuar cara a cara hace una diferencia que es muy importante, muy, muy importante, no es lo mismo por ejemplo este mismo recurso de la videoconferencia hace que uno pueda interactuar de una manera mucho más directa, te pueden decir lo mismo que por un mail pero el impacto es distinto, por lo tanto yo siento que es necesario incluir las retroalimentaciones directas, cara a cara, independiente de que estén formalizadas, de que estén por escrito los criterio de evaluación o lo que sea, o sea hay que agregar siento yo esa interacción cara a cara.”</p>	<p>Es importante que el jefe o líder retroalimente sobre la evaluación</p> <p>En regiones: Necesario la interacción cara a cara con las autoridades de sede y nacionales.</p> <p>Usar el recurso de la videoconferencia para retroalimentar cara a cara las evaluaciones de desempeño</p>
<p><i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Sí, estaba intentando ponerme un poco en el lugar de las sedes de regiones, no sé cómo lo verán ustedes, pero yo creo que frente a lo que dice Puerto Montt nosotros tenemos como sede Santiago una garantía y es que por ejemplo si yo necesito hablar con la Decana para que me del respaldo para tomar una decisión o para gestionar algún recurso en algo en particular es tan fácil como ir a la oficina de ella o llamarla, ya! subo altiro y yo creo que, claro, efectivamente te da más autonomía, te da más respaldo y yo no sé cómo lo harán las otras sedes, como lo sentirán... en regiones, pero yo creo que claro, efectivamente acá algo que permite hacer mejor tu gestión es la cercanía como con la autoridades de arriba.”</p>	<p>En Santiago, la interacción cara a cara con las autoridades nacionales es más fácil</p>
<p><i>Mediadora:</i> “En relación a la estructura organizacional, a los sueldos, ¿tienen alguna visión en términos de... de si hay algo que a lo mejor podría mejorarse, podría favorecerse para el desgaste profesional... para disminuir el desgaste?, ¿Cómo estamos con esos temas?”</p>	
<p><i>Participante N° 1: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Yo la verdad quería acotar un punto con respecto a la evaluación docente que nosotros tenemos y... y la verdad que al tener por ejemplo media jornada... pasamos a tener una evaluación muy similar, si no decir igual a aquellos docentes que tienen... jornada completa y muchas veces nosotros con nuestra media jornada se nos evalúan los mismos items que a veces simplemente por tener tan poco tiempo no alcanzamos</p>	

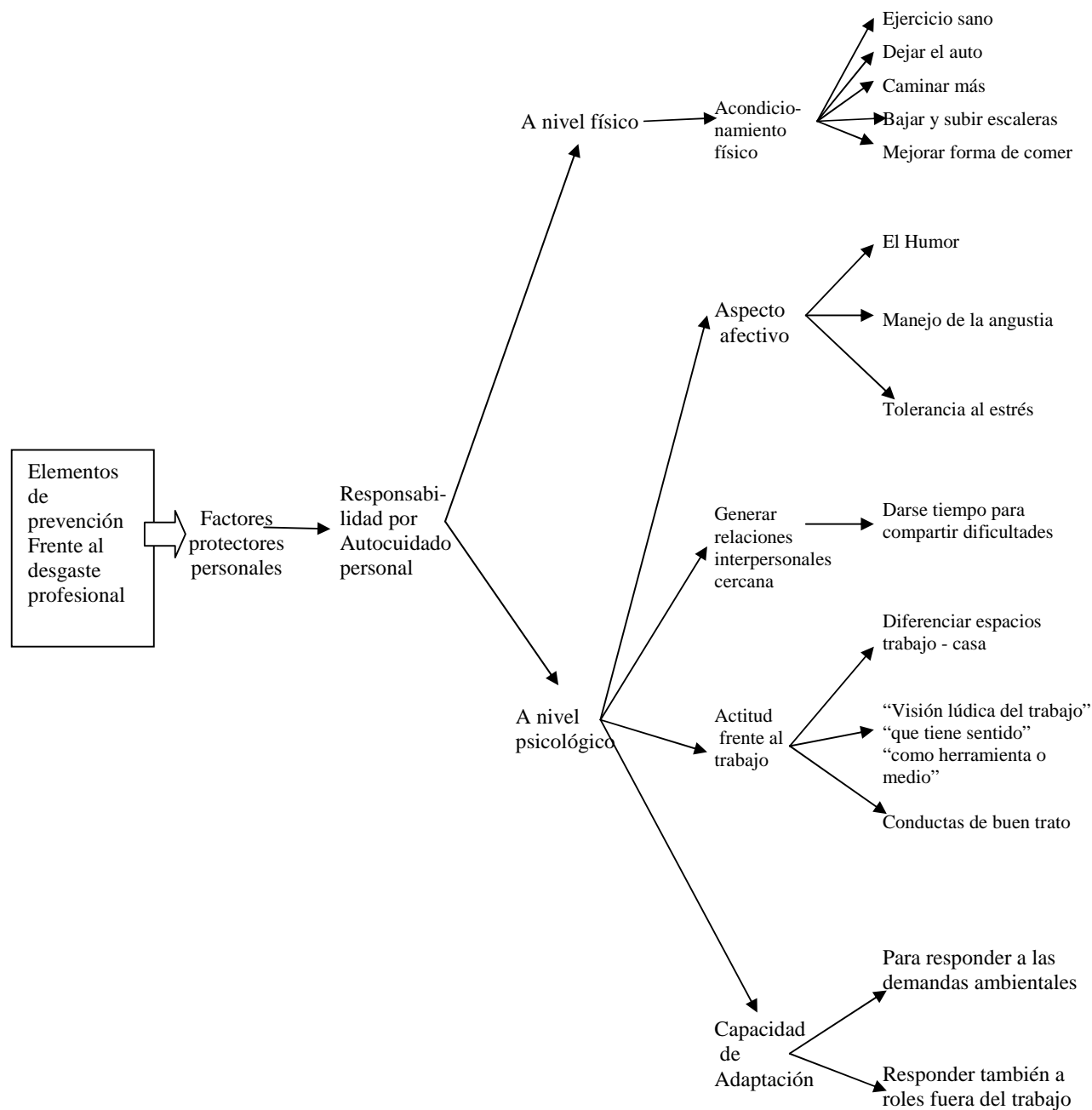
<p>a desarrollar en su totalidad, entonces si hay algo que... que yo he visto y siempre he preguntado es... el hecho de no tener a lo mejor... considerando que tenemos mucho menos tiempo acá en la universidad en temas de horas... que tener una evaluación a lo mejor un tanto diferenciada...o... no se tanto si diferenciada pero sí considerar el tema de que nosotros solamente tenemos... algunos docentes media jornada y no alcanzamos a cubrir e integrarnos porque sencillamente no podemos integrar todas las actividades que la universidad requiere, entonces en ese sentido nos encontramos a final de año con algunos ítems que simplemente no alcanzamos... a tocar por nuestra jornada.”</p>	<p>Evaluación de desempeño diferenciada de acuerdo a la jornada contratada del docente</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto. Los otros... ¿hay otros elementos que ustedes sientan que nos quedan en el tapete como para trabajar o ver elementos de prevención frente al desgaste profesional?”</p>	
<p><i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Especialmente a criterio personal aquí en la sede Viña yo creo que podríamos mejorar...”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Perdón, no alcanzamos a escuchar bien. ¿Podría...? ¿Otro poquito...? Eso... Gracias. Perdón.”</p>	
<p><i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Voy a llegar Puerto Montt, jajaja. Lo que hablaba claramente que uno de los factores que podrían favorecer nuestro mejor desempeño, a criterio personal, es la estructura, el espacio físico donde nos encontramos trabajando hoy día, específicamente nosotros acá en Viña del Mar, dentro del espacio, ya que estamos en un sistema como modular donde se pierde un poco la privacidad muchas veces para tener contacto... contacto con los alumnos, llamados telefónicos que se pueden hacer, que yo creo sí se podría mejorar, el sistema de ventilación, de comunicación”</p>	<p>Necesidad de mejorar el espacio físico de trabajo con mayor privacidad</p>
<p><i>Mediadora:</i> “Perfecto, perfecto”</p>	
<p><i>Participante N° 2: (Docente, Facultad de Salud, Nutrición y Dietética)</i> “Que claramente hacen que uno realice sus actividades diarias mucho mas agrado, si mejoraran estas condiciones.”</p>	
<p><i>Mediadora:</i> “Muy bien. ¿Algún otro elemento que podría favorecer la disminución del desgaste profesional? , ¿No?, Ok.”</p>	
<p><i>Participante N° 4: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Psicóloga)</i> “... No sé, estoy pensando que nosotros trabajamos en un sistema que es educacional, sin embargo... ahora que es tan contingente el tema de las vacaciones... nosotros trabajamos como si trabajáramos en otro tipo de organización, no educacional y eso hace que haya mucho tiempo, sobre todo en el verano, por lo menos yo sé que eso es distinto entre las sedes, pero nosotros acá particularmente no cerramos, la sede funciona el año corrido y por lo tanto tenemos que tomarnos vacaciones en tiempos distintos, ahí coordinarnos y eso hace que en el fondo entre comillas la escuela no cierra nunca y por lo tanto no tiene nunca un periodo de... de descanso, siempre están pasando cosas, eso hace que cuando uno sale de vacaciones siguen pasando cosas y cuando llegas... sabes que te has perdido de un montón de... de temas que han seguido ocurriendo y... e implica que al llegar te vas a encontrar con una carga enorme de trabajo porque nunca hubo un cierre, nunca hubo un cierre de proceso ¿no? Eso... por ejemplo pensando en el equipo, en términos de los procesos</p>	<p>Funcionamiento de la UST todo el año de corrido genera que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre haya alguien y coordinarse para tomar vacaciones 2. Siguen ocurriendo cosas 3. Se acumula trabajo 4. No hay cierre del año académico

de equipo y además pensando en que uno tiene una cantidad de semanas, en mi caso particular yo tengo que...como tengo hijos pequeños... yo parto las 3 semanas que tengo y me tomo 2 semanas apenas en el verano para guardar una para el invierno para pasar las vacaciones de invierno con mis hijos por lo tanto tengo apenas 2 semanas que no alcanzan para reponerse del año en el invierno, o sea perdón en el verano. Eso significa que en el fondo a pesar de estar inserta en un espacio que es educacional... donde podríamos cerrar sin ningún problema o sea siento yo que no... no va a pasar nada si uno cerrara un mes entero como en otras instituciones de educación superior, que eso también te hace compararte ¿no? Si yo trabajara en otra universidad estaría todo febrero fuera ¿no? Entonces uno... uno se pone en comparación y por cierto que se siente en desmedro ¿no? sientes que estás perdiendo algo.”	Las vacaciones: 1.no son de institución educacional 2. son pocas: 3 semanas en el año 3. no permiten reponerse 4. otras universidades cierran un mes
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Estoy totalmente de acuerdo con Puerto Montt”	
<i>Mediadora:</i> “¿Sí?”	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Efectivamente es un punto importante.”	
<i>Mediadora:</i> “Bien. ¿Hay algún otro aspecto que nos esté quedando en el tintero? ”	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “A mí se me ocurre una cosa...”	
<i>Mediadora:</i> “A ver”	
<i>Participante N° 5: (Docente, Facultad de Cs. Sociales, Trabajadora Social)</i> “Me acorde recién... y es respecto de la flexibilidad de los horarios, por lo menos yo, yo creo que es casi la primera vez que trabajo a tiempo completo en un lugar específico como... todo el día, siempre trabaje en muchos lugares y hay que... obviamente estoy muy contenta acá, pero que tuve que sacrificar fue precisamente esa flexibilidad de poder por ejemplo participar en investigaciones afuera de la universidad y que a lo mejor no necesariamente van a estar validadas dentro de un proyecto y uno lo puede formalizar diciendo voy a la investigación pero que en el fondo son proyectos que se van levantando y que uno... por lo menos yo este año a muchos decir que no y no sé cómo eso se podría... quizás con el banco de hora que comentábamos delante, no sé cómo... o sea no se me ocurre como a lo mejor se podría mejorar, pero sí de alguna manera reconocer que la vida académica no se da solo en una institución y que muchas veces uno requiere de tardes o de mañanas para poder... no se... analizar algunos datos o reunirse con otras personas que están en lo mismo que tú y para mí por lo menos ha sido, insisto, algo que tuve que sacrificar.”	Dar flexibilidad para participar de investigaciones y proyectos fuera de la Universidad
<i>Mediadora:</i> “Ok. Muchas Gracias. ¿Los demás?... (pausa prolongada) Bien, vamos a dar por terminado entonces este grupo focal, contarles que... los datos... que vamos a trabajar en general van a... se va a generar un documento final que es la tesis de doctorado pero que les voy a enviar a ustedes un link para que conozcan también...tengan la posibilidad de acceder a estos datos de forma directa. De todas maneras también va haber un espacio con las Decanaturas para poder ver estos resultados y ver si hay alguna posibilidad de tomar algunas medidas o de incorporar en algún nivel lo que fue apareciendo en los distintos espacios digamos de la investigación... y también se ha promovido la idea con los decanos de poder trabajar con recursos humanos, esperamos que la investigación sea un inicio ¿cierto? Una familiarización con el tema del desgaste profesional, la... la institución ya está con un movimiento hacia el clima organizacional,	

preguntándose más sobre estas variables y pensamos que...justamente hace sincronía esta... esta investigación con ellos, así que esperamos tener un buen... un buen... una propuesta y también una... un buen pie frente a la autoridad... por lo menos hasta el momento hay respaldo ¿ya? así que les contamos eso. Muchas gracias por participar y fue un gusto conocerlos, verles las caras, porque nos habíamos comunicado solo por mail y estas instancias también tienen que ver con esto, yo creo que es bueno que nos conozcamos, en lo que estamos haciendo entre las sedes... de repente podríamos trabajar más en conjunto. Bueno, que estén muy bien.”
“Saludos, Chao, chao.”

Anexo 11: CODIFICACIÓN AXIAL QUE RESPONDE A LA PRIMERA PREGUNTA DIRECTRIZ DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos de prevención han desarrollado las distintas facultades estudiadas, para trabajar el desgaste profesional, considerando la percepción e información de los distintos agentes que participaron en la investigación: docente, Directores de escuela



“nosotros mismos también podemos hacer algo por nosotros y también trabajar el Autocuidado, en la sede se permite (grupo focal 1 pág.175)

“las variables que están más dentro del control de uno del autocuidado personal (...) tenemos que empezar a dejar el auto caminar más, es un ejercicio sano y pienso que todos podemos implementar eso(...) bajando y subiendo escaleras en vez de usar el ascensor, (...) en la forma en que comemos” (grupo focal1. Pág. 182)

“Podría agregar (...) el valor del humor.. que ponemos bastante en práctica, y es reírnos mucho de nosotros mismos y entre nosotros, pienso que... es uno de los factores protectores digamos, frente al desgaste profesional” (grupo focal 1, pág. 185)

“sí mi aporte sobre el tema de desgaste profesional tiene que ver con el como uno maneja el tema de la angustia y la tolerancia al trabajo, en el cuál de repente la cantidad de trabajo que uno está capacitado para realizar, excede lo que uno considera que puede hacer” (grupo focal 2. pág. 191).

“en nuestro ámbito.(...) generalmente, para ayer, en poco tiempo uno debe entregar muchas cosas, el nivel de estrés hay que manejarlo, ser hábil en manejarlo, sino francamente puede afectar.(grupo focal 2. Pag.189)

“lo otro es darle cabida, darse el tiempo para poder compartir las distintas dificultades que cada uno no va teniendo en su vida personal, ah, dentro de lo que cada uno quiera compartir con los colegas, porque son tan extensas las jornadas laborales” (grupo focal.1 pág. 178)

“...cuesta dejar cosas acá en el trabajo y no llevárselas para la casa...” (Grupo focal 2. Pág. 189)

“...entonces yo estoy en la casa corrigiendo y mi hijo me pregunta ¿Cuándo vas a dejar de corregir? O usted se la pasa puro corrigiendo. Porque uno para poder cumplir tiene que llevarse las cosas para la casa. Esto se tiene que evitar” (grupo focal 2. Pág.190)

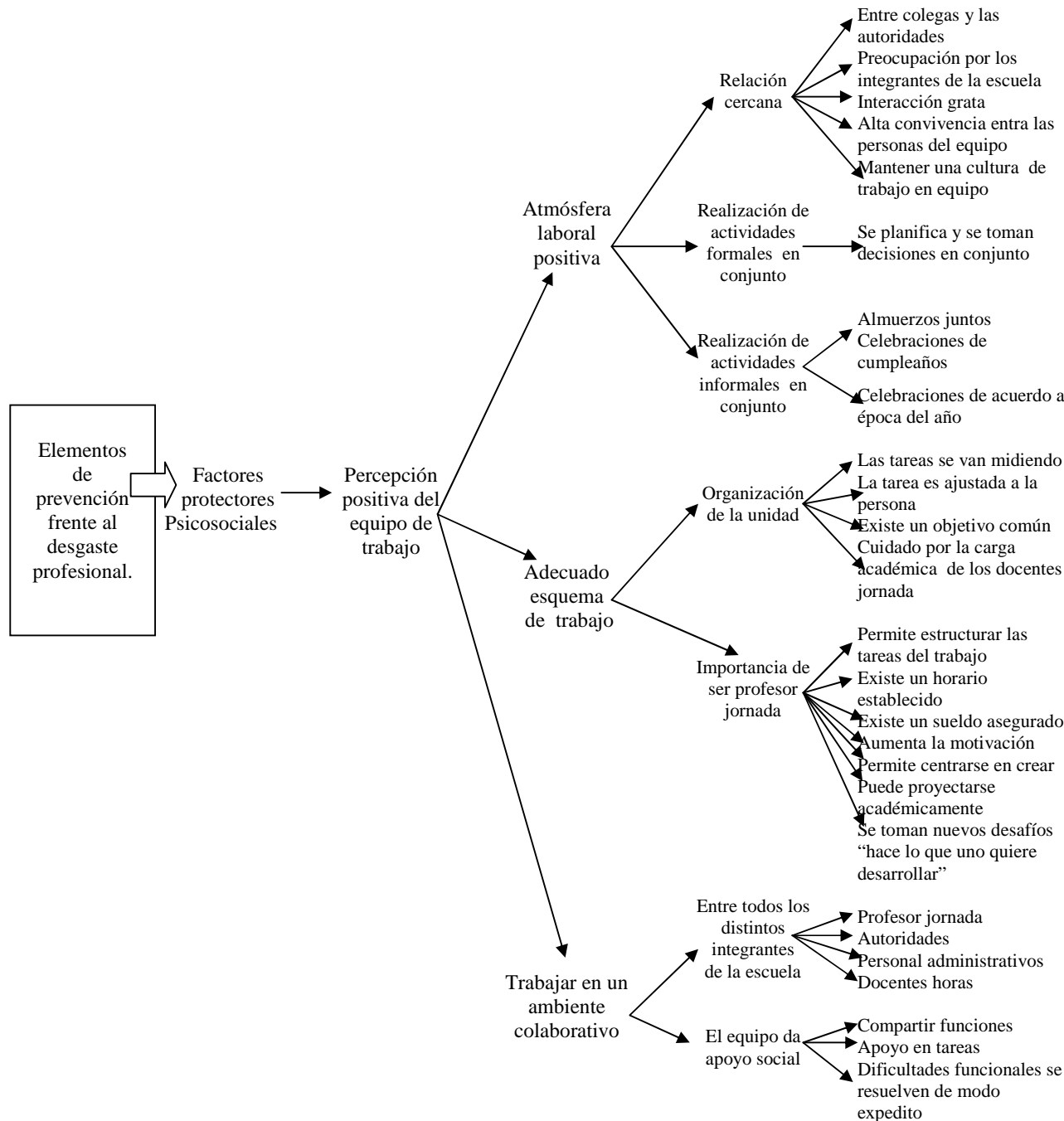
“también tiene que ver (...) como uno ve el trabajo, si lo ve desde el punto de vista de algo lúdico, como una forma de tener una herramienta para poder solventar tus gastos, o como algo que te ayuda y te integra a la vida” (Grupo focal 2, pág. 191)

“...concuerdo plenamente con los otros colegas que aquí las personas hacen la diferencia, o sea la coordinación docente, las secretarias, el equipo de soporte informático, todos ellos hacen que, tratan de que el trabajo sea mejor y por supuesto que uno también aporta desde llegar con una sonrisa, de saludar a todas personas, yo creo que eso también mejora tremendamente el clima laboral..” (grupo focal 2. Pág. 197)

“el desgaste laboral no sólo tiene que ver con el trabajo, (...) también con variables individuales, tienen que ver en cómo responde cada persona de manera diferente a estímulos (...) a demandas ambientales similares” (Grupo focal 2, pág. 192)

“hay ciertos elementos que tienen que ver con la persona y la capacidad de adaptarse a situaciones externas” (grupo focal 2, pág. 193)

“tienen que ver también con los otros roles que desempeñemos como personas, fuera del ámbito laboral, como padres, como maridos, como estudiante en el caso de un profesional que está cursando un postgrado, tienen que ver con una serie de variables que van más allá de la institución”(grupo focal 2 pág. 192)



“aquí se nota una buena atmósfera laboral (...) compartimos con otros docentes, no hay en general problemas” (G. focal 3, pág. 215)

“... el ambiente laboral (...) en nuestra sede es muy bueno para el trabajo (G. focal 1. pág. 171)

“... en esta institución, por lo menos en la sede, tiene un estilo bastante cercano entre las autoridades y los distintos colegas” (G. focal 1. Pág. 172).

“... por lo menos en el caso nuestro de las ciencias sociales (...) hay una preocupación por parte de los integrantes” (G. focal 2. Pág. 194)

“es súper importante seguir manteniendo una cultura de trabajo en equipo, de colaboración” (G. focal 2. pág. 202)

“... buscamos otros espacios que son muy importante para conversar las cosas que pasan en la escuela (...), planificar y tomar decisiones en conjunto, ...” (G. focal 2. pág. 194)

“desde mi escuela (...) va generando espacios en los que uno tiene otras posibilidades de detenerse, hoy día vamos a comer comida coreana, almorzamos juntos y en los almuerzos no conversamos cosas que sean de trabajo, (...) hablamos de otros temas. Celebramos todos los cumpleaños, hay meses en que tenemos 3 o 4 celebraciones, la navidad, el año nuevo, nos acreditamos, como que buscamos espacios para poder entretenernos” (G. focal 2. pág. 194)

“esta institución presenta bajos índices de desgaste profesional por los esquemas que tiene de trabajo, (...) que se exige, la jefatura, la dirección, las tareas como se van midiendo, en este caso... se permite un trabajo mucho más personal en cuanto a las cosas que nosotros podemos realizar, con las metas que queremos cumplir” (G. focal 1. pág. 171)

“es significativo (...) que el equipo de trabajo con el cual uno se lleva todo el día, estos son los colegas, el personal auxiliar, las secretarías, tengan los mismo objetivos, (G. Focal 2. pág. 195)

“... por lo menos acá los profesores de planta son cuidados en términos de desgaste de horario...” (G. focal. 3 pág. 208)

“... trabajar en la Santo Tomás ha hecho liberarme me ha permitido estructurarme, a pesar de que tengo que estar conectada toda la semana (...) yo ya sé que hay cosas que puedo hacer aquí, que puedo terminar, cual es el tiempo que utilizar” (G. focal 2. pag. 191)

“Tener un horario de trabajo, eso es fundamental, saber que uno entra a las 9:00 y sale a las 6 de la tarde y que puede dejar cosas para mañana aunque estén exigiendo, pero puedo llegar mañana (...) para mí también, es importante tener el sueldo asegurado. (G. focal 2. pag. 191)

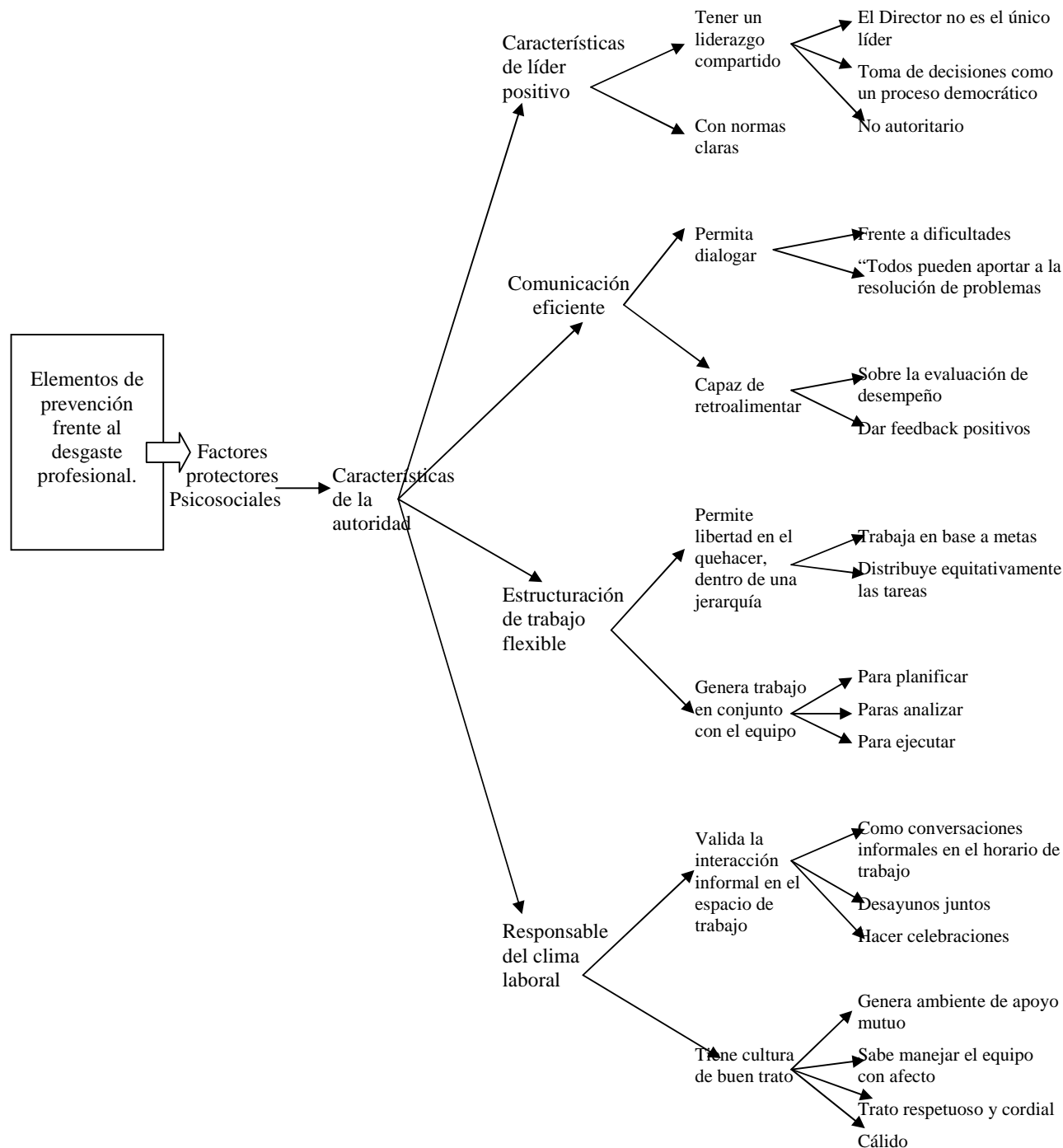
“... siendo profesor jornada he disfrutado mi trabajo (...) empecé a generar espacios mentales para crear y decir en realidad esto es lo que quiero hacer y proyectar (...) lo académico de la universidad, me doy cuenta que he estado mucho más motivada también con tomar nuevos desafíos” (G. focal. 2 pág. 192)

“... la colaboración dentro del equipo se da, (...) tenemos colaboración tanto de la dirección como de nosotros mismos, como docentes”. (g. focal 3. pag. 212)

“... sobre todo el personal administrativo te colabora y quiere ayudarte...” (G. Focal 2. Pag. 194)

“... dentro de la escuela misma, el apoyarnos, el sentirnos apoyados, y decir, ya tú puedes ayudarme en esto, el compartir, y no delimitarnos exclusivamente a las funciones... nos ayuda” (G. focal 1. pag. 174)

“... la gente te colabora, te ayuda.. si tu llamas a sistema para que te vengas a solucionar algo la gente viene, (...) si llamas a una secretaria porque no sabes como algo se resuelve, se resuelve...” (G. focal 2. Pag. 194)



“...yo creo en el liderazgo compartido (...) no creo en que el director de escuela es solamente el líder, yo creo que todos estamos llamados en un equipo que funciona bien a ejercer distintos tipos de liderazgo...dependiendo del momento, de la especificidad del tema que se está abordando, creo que en ese sentido el liderazgo es compartido” (G. Focal 2. Pág. 196)

“...el liderazgo (...) apunta a reducir el desgaste laboral, a tratar de hacer de la toma de decisiones un proceso lo más democrático posible” (G. Focal.2 Pág. 196)

“... un liderazgo no autoritario, yo diría que más bien de tipo caritativo, siendo cálido, con normas claras...” (G. Focal 1. Pág.175)

“...se ha conversado con las autoridades para tratar de mejorar(...)de manera que nuevamente el diálogo fluya, y la información también sea completa y que las personas puedan contar con todos los elementos necesarios para tomar sus decisiones”.(G. Focal 1. Pág.173)

“... el liderazgo apunta a que todos puedan aportar desde su punto de vista digamos elementos nuevos digamos y que favorezcan una mejor resolución”(G. Focal.2 Pág. 196)

“Es muy importante cómo el jefe o el líder pueda retroalimentarte de esta evaluación, independientemente que este por escrito, el valor que tiene la retroalimentación en directo es muy importante” (G. Focal 3. Pág. 216)

“Por lo menos la dirección académica regional, es de un feedback positivo, las cosas se conversan, las cosas se plantean, y vamos trabajando en base a nuestras metas y en cuanto a nuestros recursos propios...”(G. Focal 1. Pág.172)

“...se da una libertad de trabajo siempre condicionado por la jefatura, bajo ésta...” (G. Focal 1. Pág.172)

“...forma de liderazgo de nuestro director académico, de nuestro rector, permite un trabajo mucho más cómodo, mucho más fluido que permite al final que nosotros estemos de mejor manera enfrentando el día a día laboral,(G. Focal 1. Pág.175)

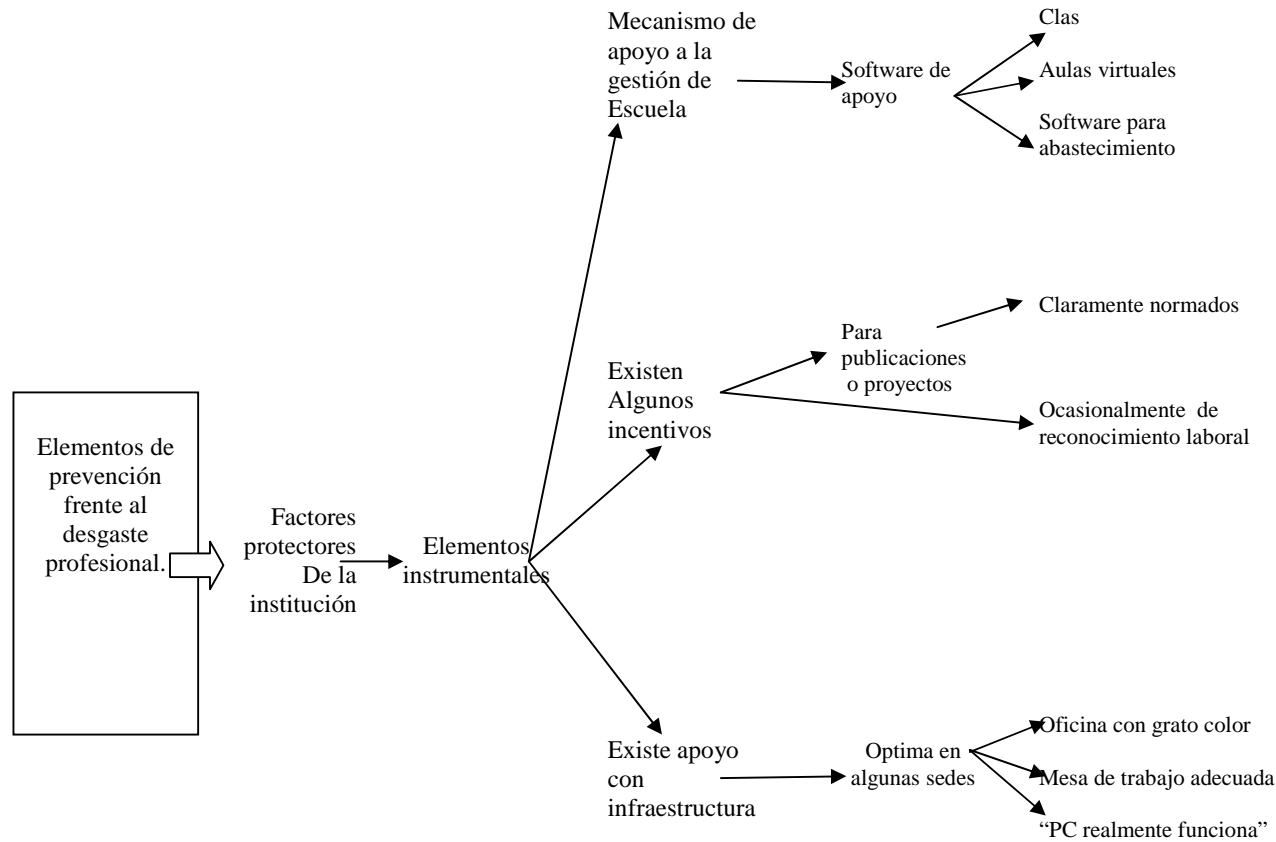
“...uno de los factores que realizamos es la distribución de las tareas y las planificaciones de las actividades anuales, lo que hace que la distribución de las cargas administrativas dentro de los docentes (...) sea homogénea” (G. focal. 3.pag.212)

“todas las planificaciones, todas las actividades que vamos a realizar como carrera de forma anual, lo que es planificación, análisis y ejecución se realiza en conjunto con el equipo, eso quiere decir director, jefe de carrera y los tres docentes que somos”.(G. Focal 3.pag. 213)

“...yo creo que tiene que ver más con lo informal ...es que nosotras somos como buenas para conversar... buenas para juntarnos a tomarnos un desayuno... a celebrar no sé qué cosa, y claro, efectivamente se producen como quiebras, estoy en la mañana trabajando, pero tú sabes que en un ratito más... a las 11 tenemos el desayuno porque vamos a celebrar la acreditación(...) la informalidad (...) igual está como tomada, no digo como política... pero es informada, (...) se dan espacios... como un espacio entre comillas formales para hacerlo...”.(G. Focal 3 pag. 208)

“...se avanza mucho en el estilo de relaciones interpersonales (...) desde el pro-rector, pasando por el director académico, el decano, entre los distintos directores, con los jefes de carrera, (...) genera un ambiente de apoyo mutuo, de confianza, de compartir un poco las preocupaciones, el estrés.” (G. Focal 1 pag.173)

“...que el líder (...) sepa manejar su equipo de trabajo con afecto (...)que esté con un trato respetuoso y cordial, en la medida en que nosotros generamos buenos ambientes de trabajo el estrés laboral disminuye notablemente” (G. Focal 2 pag.196)



"...la institución tiene una serie de mecanismos en los cuales la jefatura son bastantes apoyadoras, sobre todo software como el clas, las aulas virtuales y los sistemas para solicitar abastecimiento..." (G. Focal 1. Pag.172)

"...en relación a los incentivos...Yo creo que son reducidos, realmente, están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos..." (G. Focal 3. Pag.214)

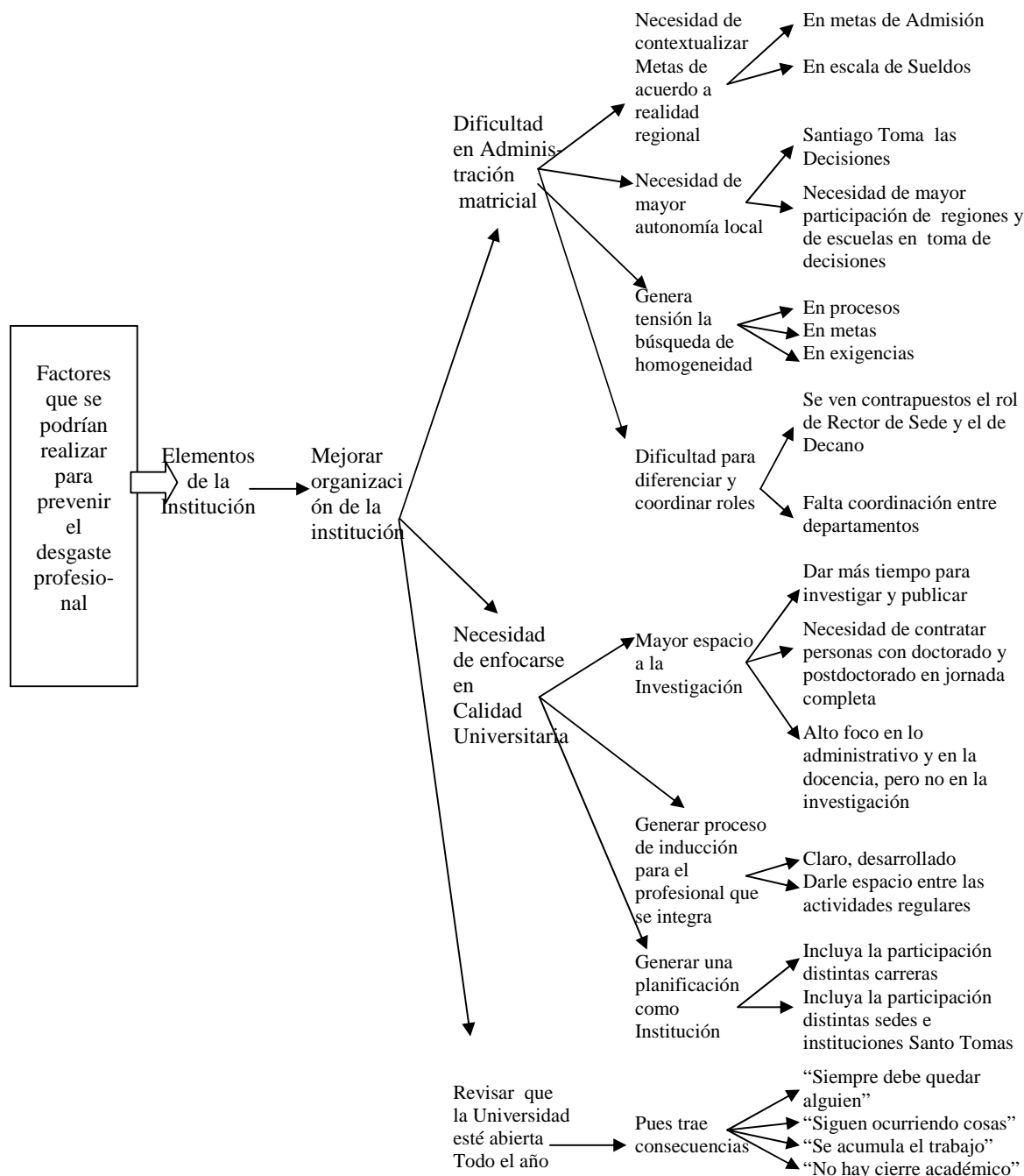
"...en términos de reconocimiento... hay ocasionalmente espacio para incentivos donde se reconoce una buena labor (...) lo que ayuda a que el desgaste sea menor" (G. Focal 1. Pag.172)

"...Yo creo que también pasa por las condiciones de trabajo que uno tiene, porque uno puede tener la mejor actitud pero si las condiciones de trabajo no son las óptimas, entonces no funciona bien..." (G. Focal 2. Pag.191)

"Estaba diciendo la respuesta... qué tiene la empresa ante sus trabajadores que facilita y hace más grato su trabajo diario(...) es importante la oficina grata que está con colores que no sea por ejemplo rojo que te deja como medio alterado, que la mesa de trabajo es adecuada, que el PC realmente funcione..(G. Focal 2. Pag.194)

Anexo 12: CODIFICACIÓN AXIAL QUE RESPONDE A LA SEGUNDA PREGUNTA DIRECTRIZ DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos o estrategias podrían realizarse para prevenir el desgaste profesional,
desde la perspectiva de los distintos agentes que participaron en la investigación:
Docente, directores de escuela?



“...deberían contextualizarse las metas, dependiendo de la realidad de cada región, por ejemplo acá en Temuco, tenemos (...) seis escuelas de Psicología, se abrió una nueva (...) nos aumentaron la meta en relación al año pasado, no teniendo en cuenta todo este contexto...” (Grupo focal 1 pág. 181)

“los criterios bajo los cuales se toman ciertas decisiones centralizadas, siento que hay que abrirlos un poquitito más(...) que incluyan cosas como (...) las escalas de sueldo” (Grupo Focal 1, pág. 176)

“Concuerdo con el compañero de la Serena, en relación (...) a la administración matricial desde Santiago, toman decisiones(...) de los puntajes de corte por ejemplo(...) consideran las mismas metas(...) no podemos comparar Santiago, (...) con Osorno o Puerto Montt, son realidades distintas”(Grupo Focal 1, pág. 176)

“...la institución toma de decisiones...este es el rayado de cancha, y no hay nada que nosotros podamos hacer en términos de que es esa es la decisión y básicamente podemos plantear nuestras aprehensiones, pero no más que eso.(Grupo Focal 1, Pág.177)

“...esto de las decisiones a nivel central, yo lo percibo (...) de este intento que tiene la universidad, este propósito de que los procesos, metas, exigencias, sean ojalá lo más homogéneos posibles a lo largo de todo Chile (...) ese desafío yo la verdad que, creo que es una tensión permanente” (Grupo Focal 1.pág.177)

“...lo otro que encuentro complejo es esta contraposición entre el rector de la sede y el decano, que ahí hay un tema de jerarquía complejo (...) de algún modo tenemos como doble jefatura. o sea en estricto rigor el jefe nuestro es el director académico, pero también tenemos el decanato que nos está dando a todos ciertas directrices, donde a veces, por lo menos acá en Santiago nos pasa que el decano no necesariamente está totalmente comunicado con el director académico, o con el rector de la sede y yo la verdad que pienso que este conflicto a nivel de estructura organizacional”(Grupo focal 1. Pág. 183)

“...a mi juicio, (...) hay que hacer un trabajo profundo de reflexión y planificación entre los departamentos, por ejemplo de admisión y comunicaciones para trabajar admisión y difusión de las carreras...” (Grupo focal 1. Pág.180)

“... nosotros tenemos que mejorar en calidad, eso significa que hayan más colegas investigando, publicando y la verdad es que no nos queda tiempo para eso (...) cuando empezamos a ver los indicadores, los datos duros que aparecen en una serie de encuestas(...), nos vemos por debajo de otras instituciones y pienso que es un riesgo, es un estrés adicional, y me preocupan un poco las decisiones a nivel central, que se toman en términos de cuánto se invierte en calidad, en sentido de poder generar mayor investigación y publicaciones, eso es tiempo y la verdad que por lo que escucho es que estamos todos sobre cargados con trabajo administrativo y docencia, por lo tanto es difícil que se genere mayor investigación y yo pienso de verdad que la supervivencia de la institución depende de eso” (grupo focal 1.pág.184)

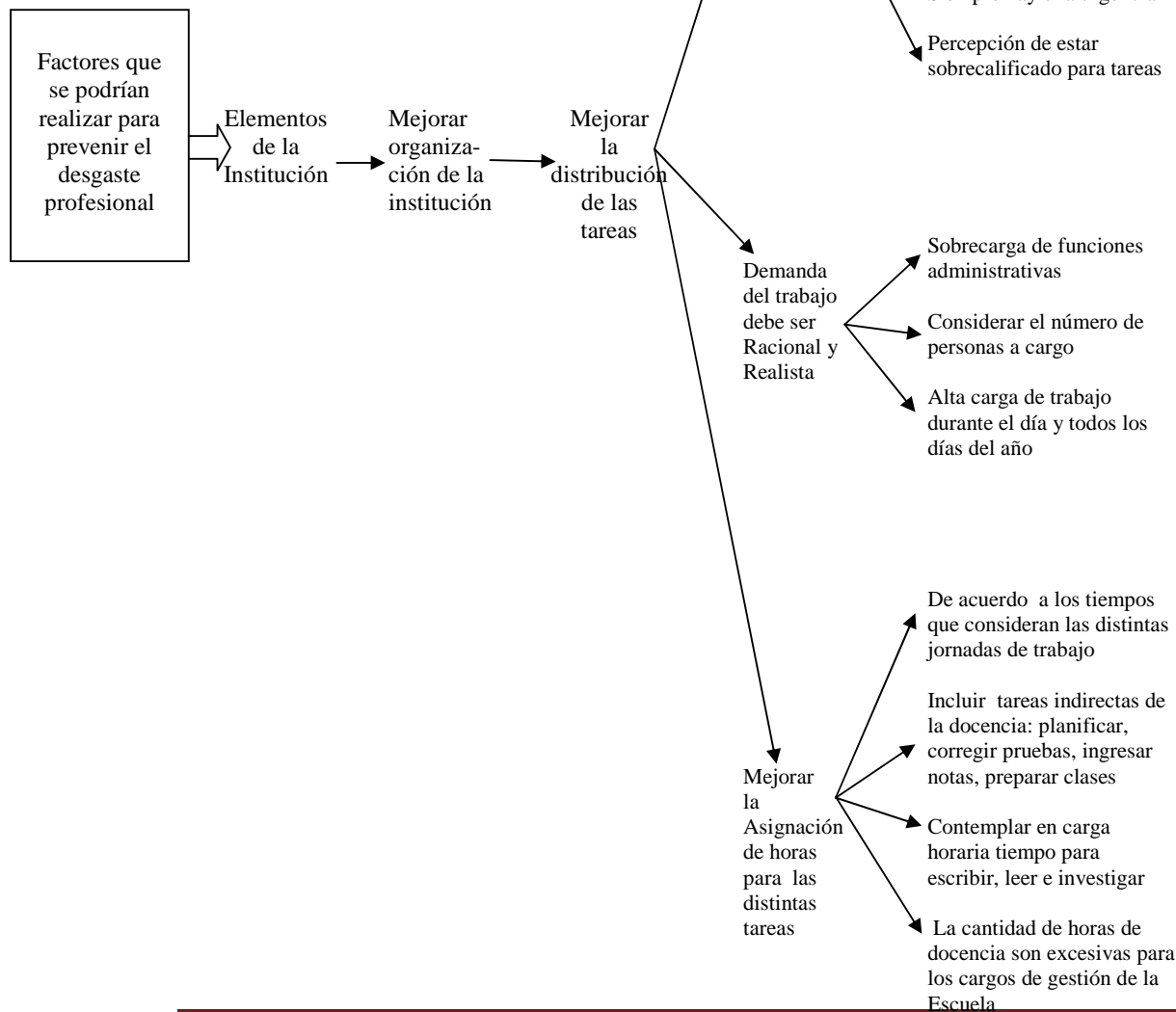
“...otras instituciones (...) tienen un departamento especial para investigar (...) donde se les paga a los colegas por hacer investigación, se trae gente doctorado, post doctorado, para poder trabajar ahí, acá en la institución en cuanto a las remuneraciones para nosotros es imposible hacerlo...” (grupo focal 1.pág.185)

“... que el proceso de inducción (...) al nuevo personal sea más claro, más bien desarrollado.(grupo focal 1.pág.181)

“...es que al carecer de espacios de inducción o (...) de soportes administrativos que te puedan colaborar, te queda mucha responsabilidad en un trabajo que es muy administrativo y rutinario, pero que además es a presión (grupo focal 3 pág. 210)

“...los procesos de planificación estratégica anuales de las sedes(...) me bajan bastante el estrés y me da por lo menos una carta de navegación (...) sirve que la información fluya entre las distintas escuelas, como para saber en qué están los demás, (...), y saber no solamente en qué está la universidad, el CFT o el IP de manera separada, sino también en conjunto”(grupo focal 1.pág.177)

“...la sede funciona el año corrido y por lo tanto tenemos que tomarnos vacaciones en tiempos distintos (...) y eso hace que (...) la escuela no cierra nunca (...) siempre están pasando cosas, (...) y cuando llegas sabes que te has perdido de un montón de temas (...) implica que al llegar te vas a encontrar con una carga enorme de trabajo porque nunca hubo un cierre (...) proceso. (grupo focal 3.pág.217)



“...me llama la atención cómo se distribuyen las funciones, todo este tema de la famosa carga académica que a veces no es real la estimación que se hace, uno realiza muchas otras funciones que van apareciendo durante el año(...) en esta Universidad siempre hay proyectos, ideas, que a alguien se le ocurrió una nueva cosa (...) pero siempre las propuestas de proyectos nuevos son dadas a la misma gente, entonces una persona que planificó su carga de una manera en el año fue tomando un montón de otras funciones y proyectos chicos pero que ocupan tiempo y eso no está consignado en ninguna parte como “horas que tu dedicaste a”. (grupo focal 2 pág. 202)

“...en mi sede yo siento que igual uno puede apreciar un desgaste profesional, básicamente somos una sede que aumenta cada año las funciones en el personal, (...) cuando yo partí en el año 2004 tenía un curso, y hoy en día aparte de que tengo 5 cursos, exámenes de titulación, también tenemos un magister, un diplomado y básicamente somos las mismas personas que vamos asumiendo cada vez más funciones...” (grupo focal 1pág. 173)

“...tenemos ya la base en gran parte de actividades listas, pero son las actividades nuevas como las salidas a terreno, como la organización de ferias de la carrera, como organización de actividades para los alumnos, practica, etcétera... todo eso lo que va quitando tiempo, va desgastando un poco, porque todo eso, toda esa coordinación trae consigo también algunos inconvenientes. Algunas actividades que se caen a último minuto, y eso a uno, a medida que va pasando el año y llegando al final del año, pesa”(grupo focal 3.pág.210)

“...la verdad (...) no tenemos tiempo (...) siempre hay 2 o 3 que están sobrecargados, siempre hay algún inconveniente o hay algo urgente...” (Grupo focal 3. Pág.215)

“uno tampoco se siente muy satisfecho si es que tienes que hacer tareas para lo cual estás sobrecalificado (...) que no es lo mismo, cuando tú tienes que hacer tareas que son más desafiantes (...) por tanto el nivel de desgaste también se impacta”.(grupo focal 3, pág.213)

“...yo creo que las funciones estén bien delimitadas... o sea de hecho en el papel está bien delimitadas, pero por apoyarnos justamente tenemos que hacer otras actividades, además de que cada uno tiene que cumplir una cierta cantidad de horas de docencia, y sumados al trabajo administrativo propio”.(Grupo focal 1.pág.174)

“...hablando del desgaste profesional, me parece que en nuestro ámbito de trabajo se relaciona, como directivos, en lo que es la sobrecarga de trabajo administrativo a veces que tenemos que llevar, generalmente para ayer, en poco tiempo uno debe entregar muchas cosas...” (Grupo focal 2. Pág.189)

“...las cargas acá académicas, administrativas, siendo el mismo números de docencia, no cambia aunque vaya aumentando el número de los alumnos, hace que se pueda producir desgaste a lo largo del tiempo...” (Grupo focal 3. Pág.210)

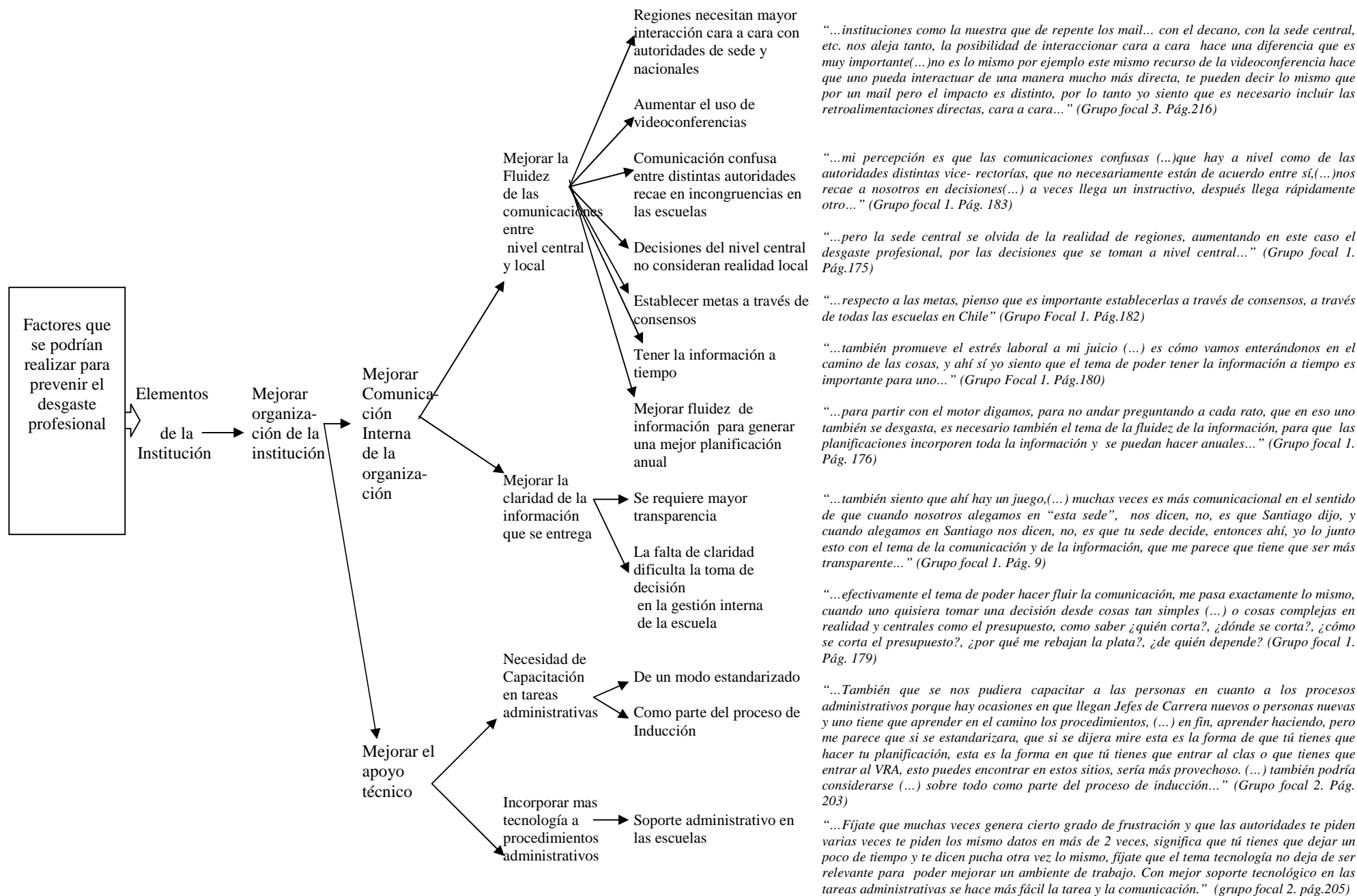
“...sí hay un desgaste (...) el trabajo es harto, es bien exigente, ésta escuela a la cual pertenezco es una escuela grande, con una cantidad más o menos de 600 o más alumnos, tenemos un centro de atención psicológica que tiene alrededor de 500 pacientes al año, y más o menos 70 profesores, eso hace que sea un grupo importante de personas y muchas tareas asociadas...”(Grupo focal 1. Pág.172)

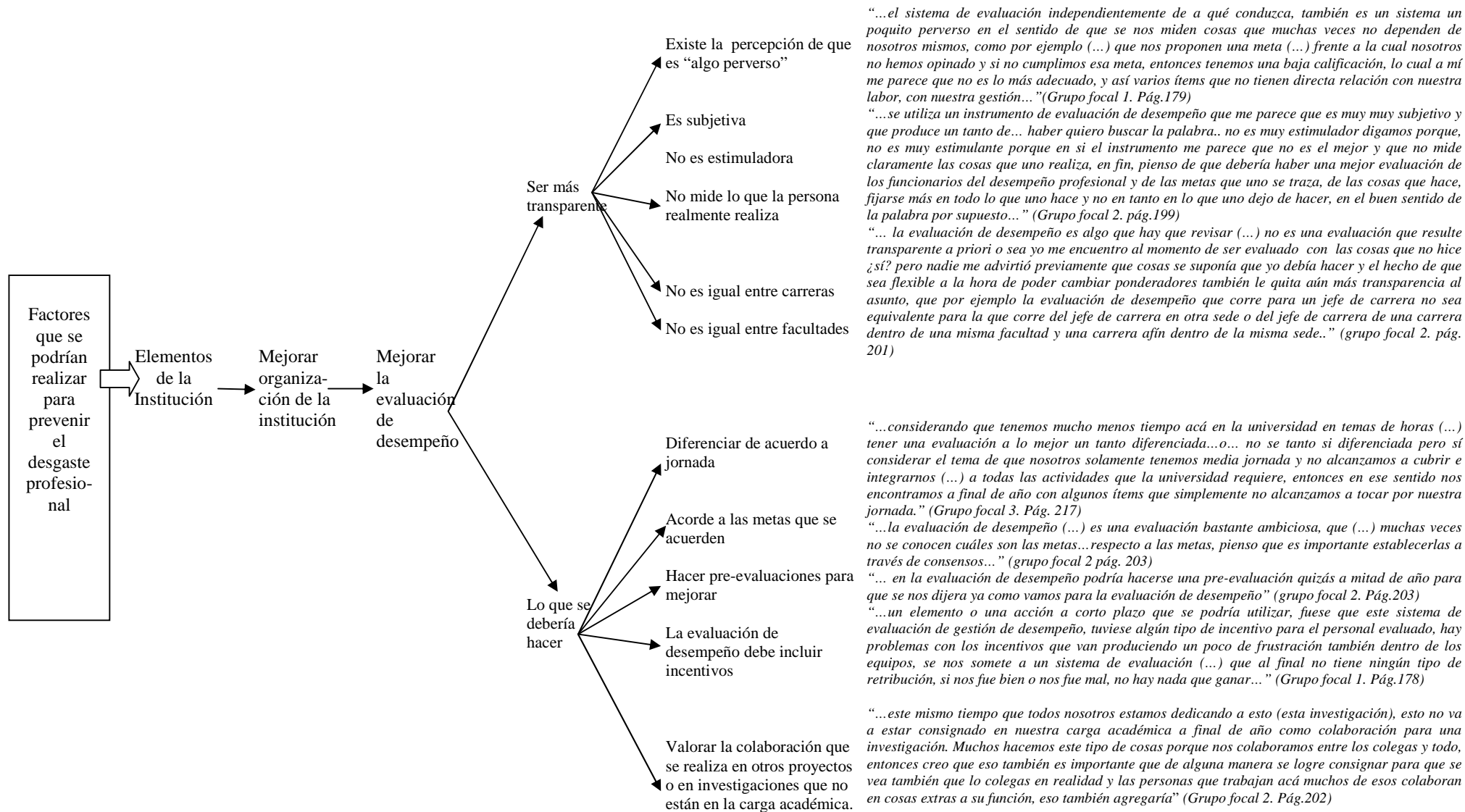
“...Lo otro importante,(...)es la distribución racional de los tiempos de cada jornada(...) y además(...) que por cada hora de docencia directa haya al menos una hora de planificación indirecta dentro de lo que son los cargos...” (grupo focal 1.pág.183)

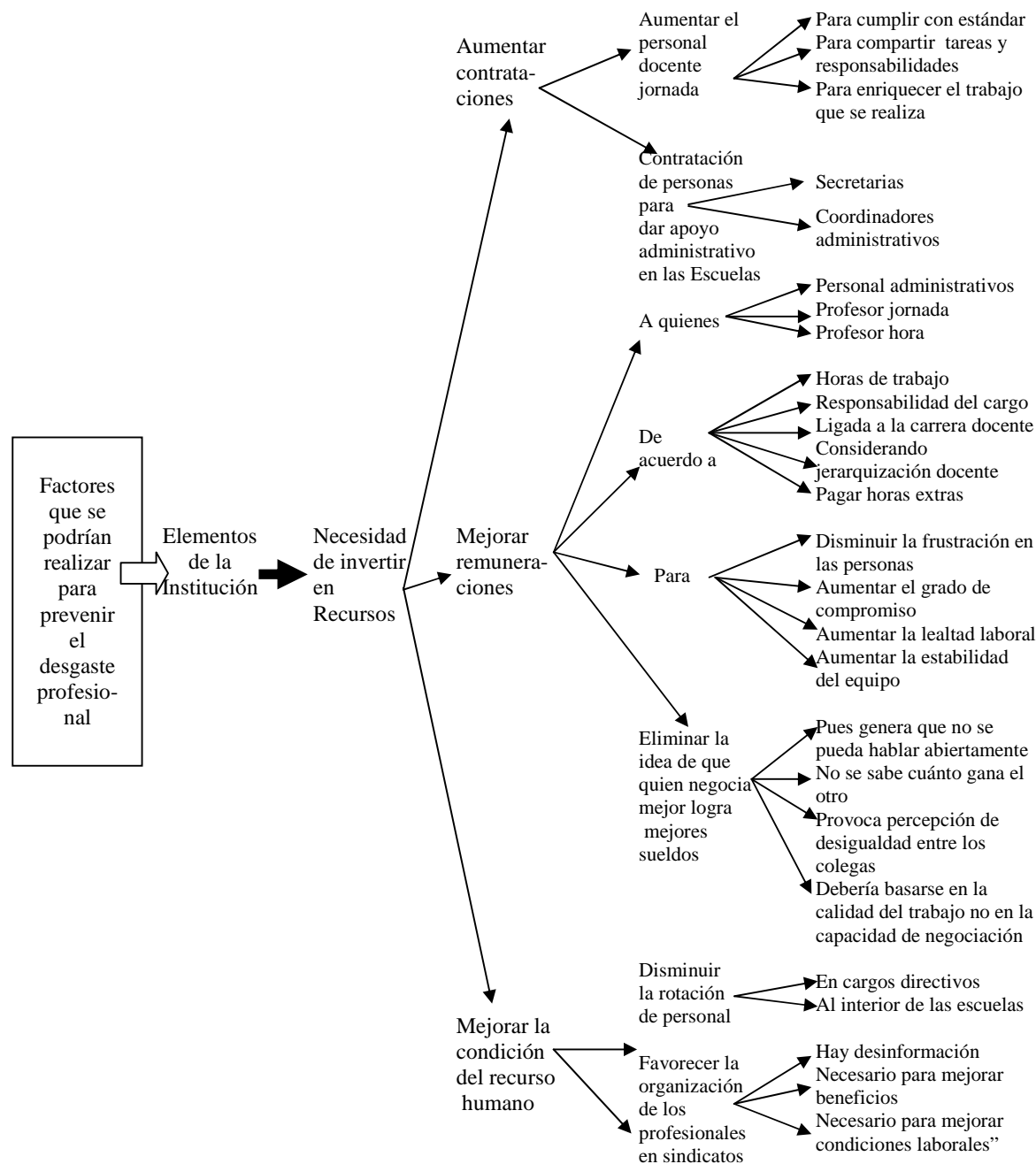
“las horas en aula son una parte y hay una gran cantidad de horas que tienen que ver con la preparación de las clases, con la corrección de pruebas, con el ingreso de notas e incluso en las sedes chicas sacamos las fotocopias, hacemos toda la labor porque no tenemos secretarías (...) es un punto que a mí personalmente me encantaría que se pudiera revisar en algún momento” (grupo focal 1. Pág. 186)

podría ser como más apoyo (...) dando tiempo formal para poder escribir, para poder leer(...), para poder... investigar... que también sean como parte de las metas(...) en 5 años más si estoy trabajando en una universidad, pero no he tenido el tiempo para poder escribir un artículo, y no tener que hacerlo en mi casa, (...) y no ha sido parte de mi labor profesional, efectivamente empiezo a lo mejor a mirar para el lado, o buscar otras alternativas”. (Grupo focal 3 pág.211)

“... yo quería enfatizar en un punto (...) es el hecho de que en el caso de los jefes de carrera, directores de escuela, las horas de docencia siguen siendo excesivas, para toda la cantidad de labores que tenemos en el área administrativa y de gestión (...) una asignatura me parece que es absolutamente suficiente y que nos daría el tiempo necesario para todo lo demás que tenemos que hacer”. ” (grupo focal 1.pág.185)







“..Con respecto al desgaste profesional (...) hay elementos que se pueden observar como (...)la falta de suficiente personal de planta, en el equipo escuela estamos 4 personas para (...)250 alumnos (...) sumando a eso tenemos (...) jornada diurna y vespertina.(grupo focal 1, pág.173)

“... las remuneraciones para la gente que hace planta o gente que tiene la camiseta puesta por la institución es muy por debajo de lo que debiese ser” (grupo focal 1pág.185)

“...el aumentar equipo, no es sólo para disminuir tareas, y (...) para compartir responsabilidades, sino también para refrescar y enriquecer el trabajo que se realiza en cada uno de los equipos”.(Grupo focal 3, pág.213)

“...contratar apoyo de administrativos, no sólo de académicos, sino que también gente como que nos ayude a hacer esas tareas (...)existe el tema de la orden de pago, que las facturas, cosas (...) que otra persona (...) también lo podría hacer, y que a lo mejor es más barato, a lo mejor es más factible que contratar a más profesionales”. (Grupo focal 3, pág.213)

“...podemos ver diferencias en equipos que están mejor conformados versus otros que están más disminuidos, (...) hace una diferencia entre el desgaste que pueda haber (...) incluso en los apoyos administrativos, contar con alguien que te haga una llamada telefónica, o te traslade una boleta de un lado a otro...”(Grupo focal 3, pág.213)

“...las remuneraciones del personal administrativo de las secretarías es totalmente insuficiente en relación a la cantidad de trabajo que tienen en la escuela, pensando que están atendiendo a alumnos, que hay docentes, o sea hay mucha carga de trabajo” (grupo focal 1, pág. 183)

“...estaríamos mejor obviamente con mejores sueldos, tanto para el personal administrativo como para el docente (...) a la mayoría no nos alcanza con el sueldo de la universidad, por lo tanto hay que hacer (...) clases en otras instituciones o (...) mantener la consulta, hacer consultorías laborales...” (Grupo focal 1, pág.184)

“mejorar la remuneración considerando (...) la responsabilidad del cargo, las horas de trabajo, horas extras porque (...) nosotras tenemos cuarto de jornada y nunca estamos una cuarta de jornada, estamos mucho más...” (Grupo focal 1. Pág.183)

“En cuanto a los sueldos (...) a mí me llama la atención cuando nos juntamos (...)con los colegas de otras regiones, que hay tanta desigualdad en cuanto a lo que son sueldos y no existe una jerarquización docente, una jerarquización de los funcionarios” (grupo focal 2.pág.199)

“Con respecto al tema sueldo, (...) que hace un tiempo atrás fuimos acreditados y una de las cosas que se habló fue justamente la carrera docente, yo vengo escuchando hace ya un tiempo este tema(...)todavía tengo la esperanza de que (...) tiene que funcionar”(grupo focal 2.pág.202)

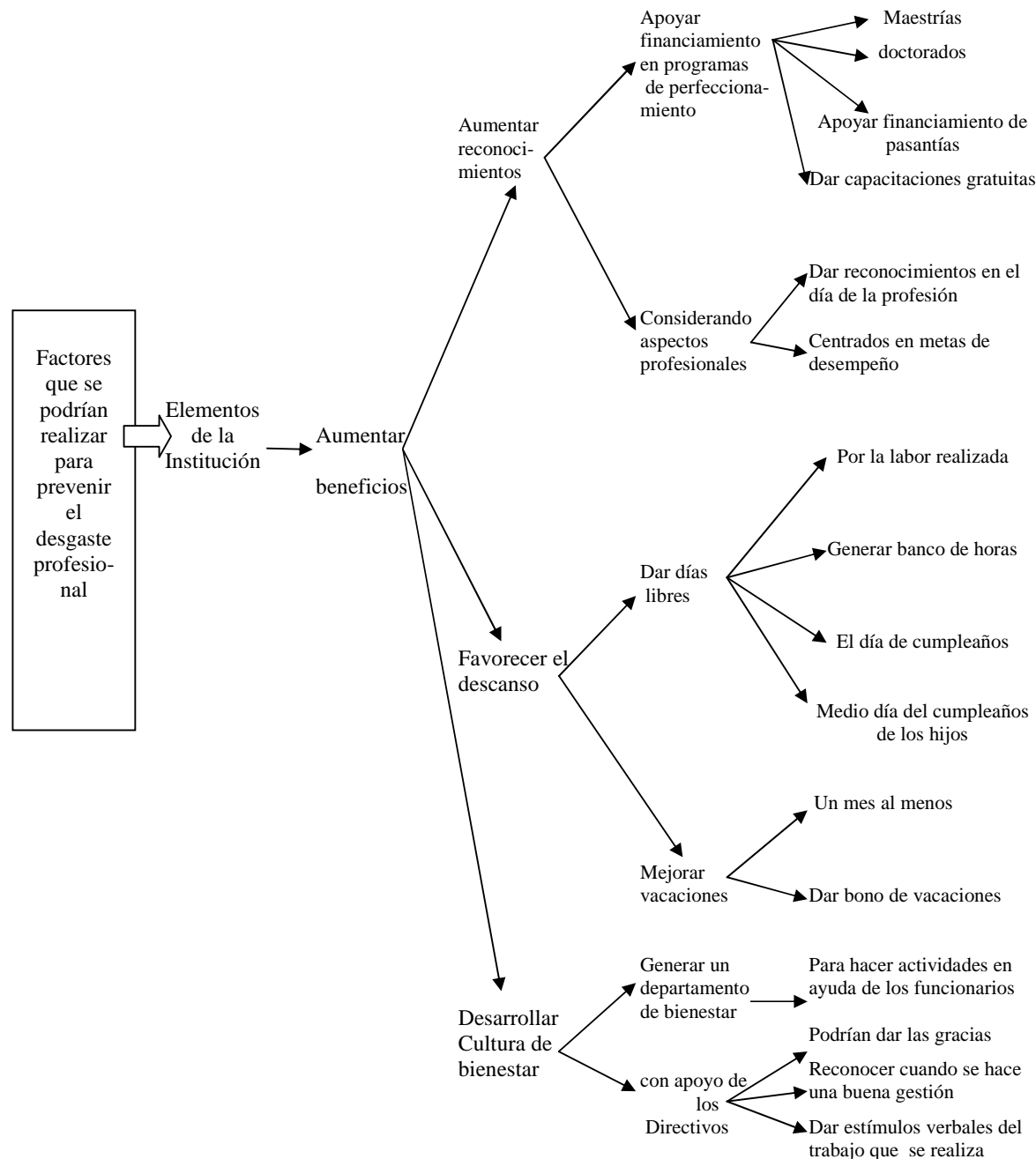
“Mira con el tema del sueldo(...) este está generalmente bajo la media y eso genera cierto grado de frustración en muchas personas, también tiene que ver en la forma como la empresa le reconoce a uno el trabajo que realiza en forma diaria y eso tiene que ver con el grado de satisfacción, también afecta el grado de compromiso ya que un funcionario bien pagado rara vez va a empezar a mirar para el lado y eso también tiene que ver con la lealtad laboral y también con la estabilidad institucional en su equipo de trabajo” (grupo focal 2, pág. 200)

“...esta (...) en la conversación que (...) tú tienes que negociar tu sueldo, entonces quien tiene capacidades para negociar y quien es más(...) atrevido(...) más le van a pagar, entonces eso es súper delicado porque en una organización tan grande genera (...) 2 cosas,(...) que no se puede hablar muy abiertamente, es mejor que tú no le digas a tu colega cuanto ganas, tampoco sabes cuánto gana el otro(...) y genera esta cosa de que tú siempre tienes la idea de que (...)hay desigualdades, que tu colega que está al lado tuyo y que cumple tu misma función podría, si tiene más capacidades de negociación, ganar más que tú.(...)las organizaciones que logran niveles de transparencia en este sentido saben que si tú haces mejor trabajo te ganas tanto extra y si tu colega lo hizo más y tú ese año no lo quisiste hacer (...), bueno feliz porque el colega lo hizo y ganó más plata y todos contentos(...) pero eso acá no pasa”(grupo focal 2. Pág. 200)

“de repente(...) se tienen que ir a otras instituciones secretarías buenas, que ya se han capacitado, que están trabajando bien, que son un aporte importante para la escuela” (g. f. 1, pág. 184)

“...en general, han habido cargos actuales de carrera(...) muchos cargos que han estado cambiando muy seguido, por diferentes razones” (grupo focal 1, pág.177)

“...hay un desincentivo para la participación en el sindicato(...)los administrativos que están sindicalizados tienen muchos beneficios (...) 4 semanas de vacaciones, 2 o 3 fiestas de navidad, paseos, los regalos(...) el otro día me reuní con una persona del sindicato(...) no ofrecen nada para los profesores porque lo que a ellos les interesa es defender a los que consideran más débiles(...)hay harta desinformación (...)se podría armar otro sindicato, cuando lo planteé me dijeron que eran prácticas antisindicales, que los profesores no nos podíamos organizar fuera del sindicato(...)finalmente nosotros quedamos súper desprotegidos” ((grupo focal 2pág.201)



“...Sería bueno financiar los programas de perfeccionamiento de recursos humanos internos. me refiero a maestrías y doctorados, (...)pero veo ahí una debilidad institucional que otras universidades la resuelven de otras maneras (...)por ejemplo estamos ofreciendo muchos diplomados para docentes, que en este momento son costo cero, y obviamente es un plus para los docentes, ahora el problema es que estamos perdiendo a esos docentes(...) pienso que una forma de retener al personal tiene que ver justamente con programas de perfeccionamiento, de maestría y doctorado que amarran a los participantes por tantos años con la labor en la institución...” (g. focal 1. Pág. 183)

“...hasta corto plazo podría ser un aumento en los incentivos, ya sea en cuanto a remuneraciones, en cuanto a días de vacaciones, en cuanto a capacitaciones, en cuanto a pasantías, a cualquier forma de aumentar el incentivo para la gente que está dentro de acá, ayudaría mucho yo creo a disminuir (...) el desgaste o la frustración, porque podríamos estar sabiendo que cada año se aumenta la carga de trabajo, pero también por hacer nuestro trabajo tenemos mayor incentivo...” (grupo focal 1. Pág.178)

“...algo tan sencillo que podría mejorar tanto la animosidad de los funcionarios (...), bueno obviamente...si hay reconocimientos como cuando es el día de la profesión de uno igual, que a uno le llegan flores...” (Grupo focal 2. Pág.195)

“...Yo creo que (los incentivos) son reducidos realmente, están normados los que tienen que ver con publicación o con proyectos, etc. Pero no necesariamente están ceñidos a metas de desempeño o no sé... trabajo bien hecho...” (grupo focal 3. Pág.214)

“...tener algunas regalías, algún tipo de tiempo libre, (...)tienes que cumplir tus metas, tenemos que cumplir nuestras tareas, si eso está resuelto a lo mejor tener la posibilidad de destinar tiempo libre para uno, para la familia, que implique el reconocimiento a la labor que uno ha realizado...” (Grupo focal 3. Pág.214)

“... una vez escuché hablar de los bancos de hora, algo así (...), pero es como cuando a veces a uno le corresponde final de semestre, te llevaste un montón de trabajo para el fin de semana o te tuviste que quedar hasta más tarde (...) se van guardando esas horas o sea ni siquiera es que te van a pagar horas extras (...) sino que es lo que ocurre informalmente pero se formaliza eso, informalmente yo voy y trabajo un día 12 horas y voy guardando mis horitas y las puedo añadir a mis vacaciones o las junto (...) hasta tener un día libre ...” (grupo focal 3. Pág.214)

“...de parte de la empresa (...) cual es el aporte que hacen ellos para facilitar y hacer más grato el trabajo como por ejemplo (...)porque acá no tenemos la posibilidad de que la persona que está de cumpleaños tenga el día libre?...” (grupo focal 2. Pág. 193)

“...me parece que debería existir una normativa a nivel de la institución como esto, en el trabajo de mi marido igual el día del cumpleaños es el día libre, incluso por el cumpleaños de los hijos le dan medio día libre, pero es algo tan sencillo que podría mejorar tanto la animosidad de los funcionarios...” (grupo focal 2. Pág.195)

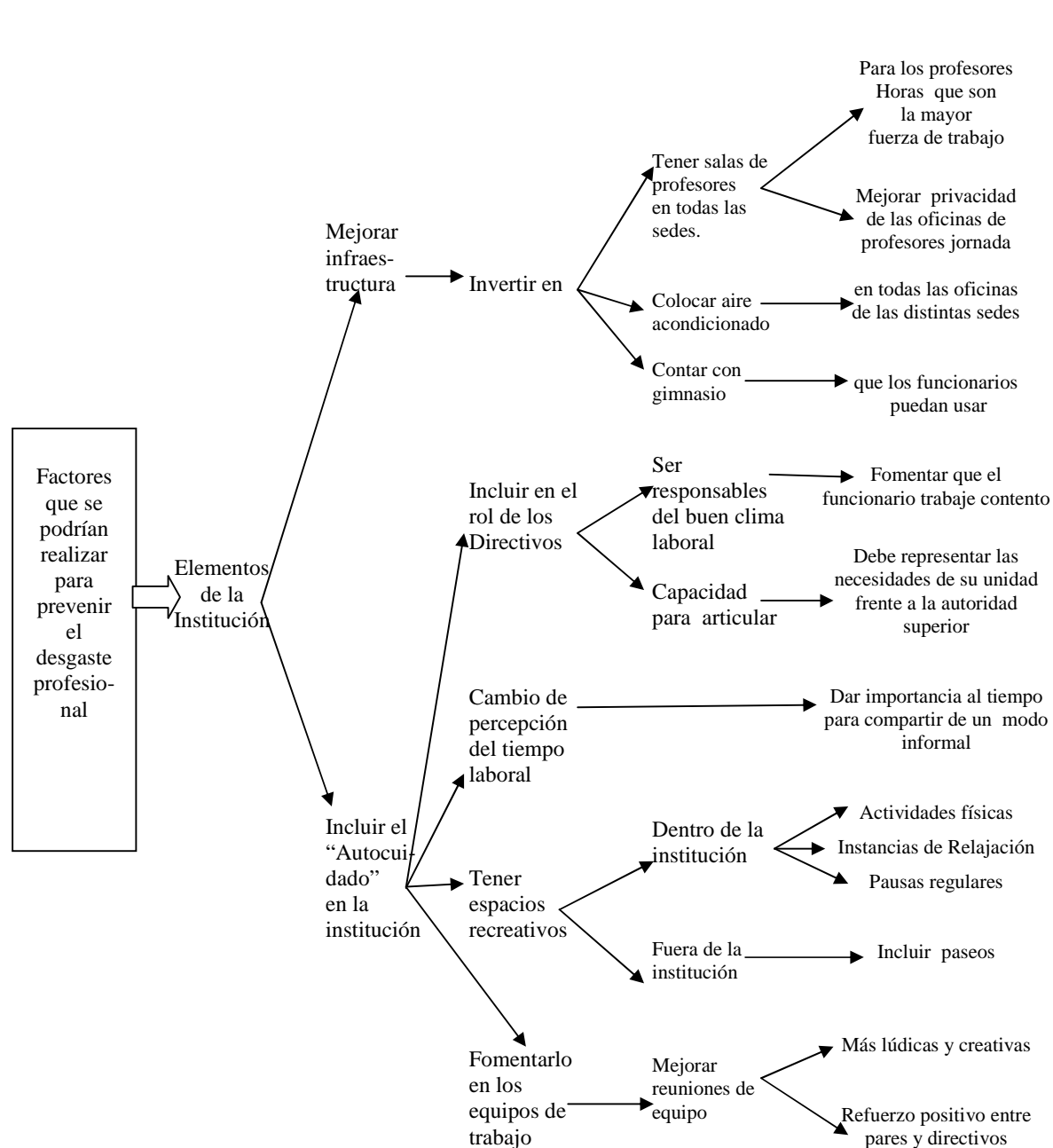
“...yo voy a insistir en el tema de las vacaciones, deberíamos tener más vacaciones, un mes por lo menos completo para poder recargar pilas y tener la energía pa’ toda la pega que se nos viene durante el año...” (Grupo focal 1. Pág.179)

“... yo parto las 3 semanas que tengo y me tomo 2 semanas apenas en el verano para guardar una para el invierno para pasar las vacaciones de invierno con mis hijos (...) no alcanzan para reponerse del año (...)Eso significa que en el fondo a pesar de estar inserta en un espacio que es educacional, donde (...) no va a pasar nada si uno cerrara un mes entero como en otras instituciones de educación superior(...) sientes que estás perdiendo algo.” (grupo focal 3. Pág.218)

“...tener el bono de vacaciones, bueno aquí no hay (...) como esas condiciones laborales, es triste porque además son condiciones mínimas en las que uno debiera tener para trabajar...” (Grupo focal 1. Pág.173)

“... esto se habló aquí en la sede no (...) hay un centro como de bienestar, algunos nos juntamos e hicimos la fiesta de navidad (...)nosotros hicimos algunas actividades, juntamos dinero, llevamos a todos los chicos a un lugar (...) no hay algo claro donde uno pudiera decir mira voy a ir acá a bienestar a contarles que tengo este seguro médico(...)yo creo que estos factores podrían contarse como puntos que mejorarían el clima laboral y evitar el desgaste profesional” (Grupo Focal 2. Pág.203)

“...También me parece que los reconocimientos no son tan frecuentes y si bien es cierto uno no trabaja aquí para el reconocimiento público, pero los directivos también deberían dar gracias y reconocer cuando uno ejerce una buena gestión (...) y el desgaste profesional también pasa por esto, por el no tener estímulos verbales u orales al trabajo que uno realiza...” (Grupo focal 2. Pág. 200)



"...el tener una salita de reuniones a nosotros nos ha facilitado bastante el que podamos reunirnos, esas cosas yo creo que sería importante para todas las sede" (Grupo focal 2.pag. 197)

"...en la Universidad Santo Tomás tenemos (...)3 realidades bien distintas (...) los profesores planta, los profesores hora y toda la planta administrativa (...) tiene que hacerse cargo(...)de la gente con la cual trabaja...no solo debería aprobarse espacios (...)para la gente que está de planta, sino que también para el 80% de la fuerza de trabajo que son los profesores hora.." (Grupo focal 2. Pág.193)

"...acá no hay nada de eso, ni siquiera los profesores cuentan con una sala de profesores cómoda, amplia, donde puedan ellos descansar entre los bloques de clases o puedan hacer sus planificaciones (grupo focal 2. Pag.195)

"...uno de los factores que podrían favorecer nuestro mejor desempeño(...)es el espacio físico donde nos encontramos trabajando(...)estamos en un sistema como modular donde se pierde(...)la privacidad muchas veces para tener contacto con los alumnos, llamados telefónicos que se pueden hacer..." (Grupo focal 3. Pag.217)

"...yo creo sí se podría mejorar, el sistema de ventilación..." (Grupo focal 3. Pag.217)

"...un detalle aunque se puede ver mínimo, pero acá en Iquique el calor, el calor en la tarde trabajando, estar muchas horas allí, y somos 5 personas en cubículos, entonces tener un aire acondicionado sería súper bueno" (grupo focal 2. Pág.197)

"...sería interesante tener una sala de gimnasia con máquinas, donde uno en algún momento dentro de la jornada pueda ir a hacer 15, 20 minutos de máquina y se renueva (grupo focal 1. Pág.181)

"...nosotros (...) tenemos que estar un poco claros también con lo que tenemos que hacer (...) de si tenemos un gimnasio ocuparlo (grupo focal 1. Pág.176)

"...me parece que la parte directiva tiene un rol importante en hacer que el resto de los funcionarios trabaje contento, el que trabaja feliz, el que trabaja en un ambiente de reconocimiento hace bien la pega por mucha que sea" (Grupo focal 2. Pág. 200)

"...yo creo por la institución que es bastante grande y (...) los temas de los sueldos (...) y de los permisos de las personas (...) parte indudablemente por las expectativas y por los efectos que manejen los líderes, que tan efectivos sean los líderes para llegar con el mensaje a los directivos..." (Grupo focal 2.pag.203)

"...faltan muchos espacios para que uno pueda (...) liberar un poco de tensión, tratamos de hacerlo (...) entre nosotros, tenemos nuestra radio, nuestro bidoncito de agua, en fin y también hacemos algunas reuniones, tratamos de salir a almorzar (...) poder ir a reírnos un rato, en fin, pero no es algo que la institución ofrezca directamente" (grupo focal 2.pag.195)

"...también hay que pasar por un cambio de significado, un cambio de foco, un cambio de interpretación respecto de lo que significa realizar este tipo de actividades (informales)y las consecuencias claramente gratas que puede traer a la vida de cada uno de nosotros" (grupo focal 3.pag.215)

"...otra cosa podría ser los espacios (...) para hacer otro tipo de actividades, ya sea, para hacer algún tipo de ejercicios, baile entretenido, alguna terapia de relajación dentro de la jornada laboral probablemente..(Grupo Focal 1.pag.179)

"...me parece que también necesitaríamos (...) poder hacer una instancia como de relajación para que pudiéramos también bajar un poco los niveles de estrés,(...) que fuera algo más regular, mas constante." (Grupo focal 2.pag.190)

"...de la empresa también es importante (...) hacer más grato el trabajo, como por ejemplo el realizar paseos..." (Grupo focal 2. Pag.193)

"(Sobre el Autocuidado se puede hacer) desde una reunión con los compañeros de trabajo, más lúdicas, más recreativas(...) hasta ejercicio físico en algún momento de la jornada laboral, cosa de ir liberando tensiones e ir cambiando el sistema de trabajo".(grupo focal 1.pag.176)

"... pienso que hay algo importante que se puede hacer a corto plazo, mediano y largo plazo es el refuerzo positivo permanente, tanto desde el punto de vista de aquellos que están en los cargos directivos como nosotros entre los colegas, pienso que es mucho más valioso" (grupo focal 1.pág.182)

